

**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE LA FUNDACIÓN TIERRA DE PAZ,
MUNICIPIO DE POPAYÁN, DEPARTAMENTO DEL CAUCA, PARA SU
PROYECCIÓN HACIA EL AÑO 2014**

ANNE CATHERINE MANRIQUE RAMÍREZ

**POPAYÁN
UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA –UNAD-
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS Y
DE NEGOCIOS –ECACEN-
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

2010

**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE LA FUNDACIÓN TIERRA DE PAZ,
MUNICIPIO DE POPAYÁN, DEPARTAMENTO DEL CAUCA, PARA SU
PROYECCIÓN HACIA EL AÑO 2014**

ANNE CATHERINE MANRIQUE RAMÍREZ

**Trabajo de Grado presentado como
requisito parcial para optar al título de
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

Asesora: Mg. Amparo Astaiza Vidal

**POPAYÁN
UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA –UNAD-
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS Y
DE NEGOCIOS –ECACEN-
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

2010

NOTA DE ACEPTACIÓN

Popayán, Septiembre de 2010

Claudio: Para tí mí amor, mí vida entera, mí luz, mí guía y mí camino.
A Andrés Felipe y Ana Sofía, mis hermosos motivos, la expresión más
grande del amor de Dios
A mis amados padres y hermanos
A Rosita e hijos
Juan Sebastián..
Y Amigos del Alma.....

AGRADECIMIENTOS

La Autora expresa sus agradecimientos

En primera instancia gracias a Dios, a mi esposo Claudio Gerardo Hozman Mora y a mis hijos Andrés Felipe y Ana Sofía Hozman Manrique, dueños y autores de todo lo que soy y todo lo que tengo.

A La UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA en cada uno de sus Estamentos.

A Dora Silvana Velasco Hurtado. Decana Espejo ECACEN Zona Centro Sur, por su invaluable acompañamiento, confianza y tantas oportunidades brindadas.

A Amparo Astaiza Vidal. Asesora de mi trabajo de grado y tutora por su ejemplo de capacidad, calidad y coherencia profesional y personal.

A Orlando Álvarez y Francisco Muñoz, por sus primeras palabras de aliento y persistencia.

A: Ana Mercedes Sandoval, Luis Alfredo López, Carlos Orozco, Robinson Velasco, Mirta Dorelli Muñoz, Cristobal Rivera, César Chávez, Carlos Corredor, Elizabeth y Nancy Cabezas, Manuel Lozada, Jesús Mosquera, Jairo Cerón, Adriana Valencia; algunos de mis queridos y respetados tutores y amigos.

A: Alix, Carlos Andrés Guzmán, José Alfredo Díaz, Juan Carlos Medina, Lisbeth Martínez, Liliana López, Bibiana y Luz Marina Quiñonez, funcionarios y personal administrativo del Cead Popayán; por su inagotable colaboración y amabilidad.

A la FUNDACIÓN TIERRA DE PAZ mis compañeros y amigos.

A Ricardo Vargas, primer impulsor de este logro.

A John Antony Ardila Celis, Hebert Vivas, Sonia Gaviria y Laureano Pinto.

A mis compañeros de tantos años: Luciano Imbacuán, Zulién Medina, María Fernanda González, Sandra Restrepo, Gloria Polindara, John Henry González, Yamiled Valencia, Felipe Castillo, Andrés Gómez, Amparo Rosero, Ana Daza, Oscar Fajardo y Bibiana.

A mis grandes amigos y colaboradores.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
1. EL PROBLEMA	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	4
1.3. OBJETIVOS	5
1.3.1 Objetivo General	5
1.3.2 Objetivos específicos	5
1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.5 LIMITACIONES	6
2. MARCO DE REFERENCIA	7
2.1 MARCO CONTEXTUAL	7
2.2. MARCO TEORICO	8
2.3 MARCO CONCEPTUAL	11
3. MARCO METODOLÓGICO	16
3.1 NIVEL DE INVESTIGACIÓN	16
3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN /TIPO DE ESTUDIO	16
3. 3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	17
3.4 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS	17
3.5 PRESENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN Y/O RESULTADOS	18
4. DESARROLLO DEL DIAGNÓSTICO	19
4. 1 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y MANUAL DE FUNCIONES DE LA FUNDACION TIERRA DE PAZ	19
4.1.1 Área Administrativa y Financiera	20
4.1.2 Área de Acción Humanitaria	21
4.1.3 Área de Desarrollo Sostenible	22
4. 2 MANUAL DE FUNCIONES FUNDACIÓN TIERRA DE PAZ	23

	Pág.
4.2 DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL	45
4.2.1 Misión de la Fundación Tierra de Paz	45
4.2.2 Visión de la Fundación Tierra de Paz	45
4.2.3 Principios de la Fundación Tierra de Paz	45
4.2.4 Política de Género	46
4.2.5 Valores que rigen a la Fundación Tierra de Paz	47
4.2.6 Objetivos Estratégicos de la Fundación Tierra de Paz	47
4.3 DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL	52
4.3.1 Generación de Valor Público	53
4.3.2 Capacidad Operativa	56
4.3.3 Apoyo y Legitimidad	59
4.4 ANALISIS EXTERNO	60
4.4.1 Entorno Económico	61
4.4.2 Entorno Tecnológico	61
4.4.3 Entorno Social	62
4.4.4 Entorno Político	62
4.4.5 Entorno Competitivo	63
4.4.6 Entorno Cultural	63
4.4.7 Entorno Comunitario	63
4.4.8 Entorno Gubernamental y Entes Reguladores	64
4.4.9 Entorno Proveedores	64
4.4. 10 Entorno Beneficiarios	65
4.4.11 Entorno Donantes	65
4.4.12 Entorno Competencia	65
4.5 EVALUACIÓN INTERNA	66
4.5.1 Dimensión Generación de Valor Público	67
4.5.2 Dimensión Capacidad Operacional	72
4.5.3 Dimensión Recursos, Legitimidad y Credibilidad	96
4.5.4 Dimensión Medición y Aprendizaje	101

	Pág.
5. DIAGRAMAS DE PROCEDIMIENTOS EN LA FUNDACIÓN TIERRA DE PAZ	107
6. PROGRAMA DE SALUD OCUPACIONAL EN LA FUNDACIÓN TIERRA DE PAZ	118
6.1 POLÍTICA DE SALUD OCUPACIONAL DE LA FUNDACIÓN TIERRA DE PAZ	119
6.2 SITUACIÓN ACTUAL Y DIAGNÓSTICO DEL PROGRAMA DE SALUD OCUPACIONAL EN LA FUNDACIÓN TIERRA DE PAZ	119
6.2.1 Factor de Riesgo	120
6.2.2 Riesgo	120
6.3 PANORAMA DE RIESGOS	120
6.3.1 Factores de Riesgo Físico-Químico	120
6.3.2 Factores de Riesgo Biológico	120
6.3.3 Factores de Riesgo Psicosocial	121
6.3.4 Factores de Riesgos Fisiológicos o Ergonómicos	121
6.3.5 Factores de Riesgo Químico	122
6.3.6 Factores de Riesgo Físico	122
6.3.7 Factores de Riesgo Arquitectónico o Locativo	123
6.3.8 Factores de Riesgo Mecánico	123
6.3.9 Factores de Riesgo Público	124
6.3.10 Accidentes de Tránsito	124
7. PROSPECTIVA ESTRATÉGICA	126
7.1 TOTALIDAD DE VARIABLES ESTUDIADAS	127
7.1.1 Variables Internas	127
7.1.2 Totalidad Variables Internas	129
7.1.3 Variables Externas Seleccionadas por su Relevancia para el Análisis Prospectivo	130

7.1.4 Variables Internas seleccionadas por su relevancia para el Análisis Prospectivo	131
---	-----

Pág.

7.2 ANÁLISIS ESTRATEGICO DE SUBSISTEMAS	133
8. ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	139
8.1 ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO	139
8.1.1 Resultados Análisis Factor Externo	139
8.1.2 Resultados y valoraciones variables internas	139
8.2 RESULTADOS ANÁLISIS DOFA	164
8.2.1 Debilidades identificadas	164
8.2.2 Oportunidades Identificadas	165
8.2.3 Fortalezas Identificadas	167
8.2.4 Amenazas Identificadas	168
8.3 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	169
8.3.1 Estrategias FO	170
8.3.2 Estrategias DO	170
8.3.3 Estrategias FA	170
8.3.4 Estrategias DA	171
8.4 PLAN DE ACCIÓN	171
9. CONCLUSIONES	188
10. RECOMENDACIONES	191
BIBLIOGRAFÍA	194

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Organigrama Fundación Tierra de Paz	44
Gráfico 2. Procedimiento Legalización de Anticipo	108
Gráfico 3. Procedimiento de Compras	109
Gráfico 4. Procedimiento Solicitud y Legalización de Anticipo	110
Gráfico 5. Procedimiento pago Honorarios	111
Gráfico 6. Procedimientos Proyecto Seguridad Alimentaria	112
Gráfico 7. Procedimiento de Selección y Contratación de personal	113
Gráfico 8. Procedimiento Caja Menor	114
Gráfico 9. Ruta Operativa ECHO	115
Gráfico 10. Ruta Administrativa y Financiera ECHO	116
Gráfico 11. Procedimiento proyecto AVM	117
Gráfico 12. Ubicación de las Variables en el Eje Estratégico134

LISTA DE TABLAS O MATRICES

	Pág.
Matriz 1. Cruce de Variables Influencia-Dependencia	132
Matriz 2. Resultados de Variables Internas	155
Matriz 3. Resultados de Variables Internas (Capacidad Operacional)	156
Matriz 4. Resultados de Variables Internas (Recursos, Legitimidad y Credibilidad)	157
Matriz 5. Resultados de Variables Internas (Medición y Aprendizaje)	158
Matriz 6. Resultados de las Dimensiones	159
Matriz 7. Situación Actual Fundación Tierra de Paz(Valoración Interna).	160
Matriz 8. Identificación Oportunidades Y Amenazas en el Entorno	163
Matriz 9. Evaluación del Factor Externo	169
Matriz 10. Oportunidades Y Amenazas	171

INTRODUCCIÓN

El tema objeto del presente estudio corresponde al diagnóstico organizacional, mediante la aplicación de herramientas estratégicas y de prospectiva para la Fundación Tierra de Paz.

El Diagnóstico es, desde el punto de vista organizacional, una herramienta que permite a la dirección obtener ayuda para comprender (tanto el pasado como el presente) y actuar (en el presente y futuro). Por lo tanto el concepto de diagnóstico no se encuentra aislado, sino que se inscribe dentro de un proceso de gestión preventivo y estratégico.

El Diagnóstico Empresarial se constituye en un proceso para reconocer la situación actual de una organización y los problemas que impiden su crecimiento, sobrevivencia o desarrollo, identificando fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades. Como resultado de este proceso se pueden detectar las causas principales de los problemas "raíces", y así, poder enfocar los esfuerzos futuros hacia las medidas más efectivas y eficientes.

La Prospectiva organizacional se ha convertido en la herramienta clave para la construcción del futuro deseado y posible, y en particular, sus últimos desarrollos que arriban a la llamada Prospectiva Estratégica constituyen la base fundamental del liderazgo y de la administración moderna.

La Fundación Tierra de Paz, a pesar de ser una organización pequeña y joven, tiende a expandirse, ya que su accionar se orienta hacia el campo de la ayuda humanitaria, protección a población vulnerable y la sostenibilidad ambiental, líneas estas, que son de gran interés para organismos nacionales e internacionales, quienes vuelcan su atención y orientan parte de sus recursos hacia proyectos que mejoren las condiciones de vida de las comunidades afectadas por el conflicto

armado, el cual tiende a agudizarse y que encuentra en el suroccidente Colombiano un escenario propicio para su desarrollo.

La organización debe entonces atender los cambios y nuevos retos a los que se ve abocado, un correcto diagnóstico, por consiguiente le servirá de marco de referencia para el análisis de su situación actual, para este fin es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno y así poder allí identificar oportunidades y amenazas y por lo mismo analizar sus condiciones, debilidades y fortalezas internas.

Este análisis permitirá a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas.

A partir de esta fase de identificación de variables y el análisis anteriormente expuesto y teniendo como base además elementos tan relevantes como la misión, los objetivos, las políticas entre otros; se construirá un plan de acción a partir del cual se programarán actividades, cuya realización debe conllevar al cumplimiento de las metas, teniendo como base además lo establecido en las estrategias.

Teniendo claro el análisis actual de la organización, se utilizarán entonces las mismas variables para ser aplicadas en herramientas de análisis prospectivo.

1. EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Fundación Tierra de Paz es una organización que ha venido convirtiéndose en una de las instituciones que más se ha comprometido con la prevención en el riesgo de minas antipersona y munición sin explotar, al igual que en el acompañamiento a las víctimas de este flagelo y sus familias, desarrollando su accionar principalmente al Norte del departamento del Cauca.

Los proyectos que ha adelantado la organización desde su creación, han sido respaldados y financiados por cooperantes internacionales como es el caso de Diakonie Katastrophenhilfe de Alemania y la ONG Moviment per la Pau de Barcelona enmarcado dentro del plan de Cooperación Española; y para los próximos dos años se contará con la cooperación del Fondo Canadiense para la Niñez, entre otros.

A partir del año 2008, adicionalmente a los programas relacionados con la protección a los derechos humanos, se ha comenzado a trabajar en otra línea de acción de la institución como lo es la sostenibilidad ambiental, vinculando convenios de cooperación suscritos con el Programa MIDAS, la Gobernación del Cauca y otras entidades regionales.

La confianza depositada por los cooperantes tanto nacionales como internacionales, al igual que la solicitud de intervención que periódicamente realizan las comunidades educativas, indígenas y campesinas, han llevado a que la Fundación se vea obligada a replantear algunos de sus aspectos tanto administrativos como operativos, no solo pensando en escenarios futuristas, sino además para atender el crecimiento sustantivo de actividades de manera acelerada. Esta situación ha llevado a que desde el mismo interior de la organización haya surgido la necesidad de realizar una evaluación integral de la

misma, ya que en cinco años de actividad no se ha llevado a cabo proceso alguno que permita realizar un análisis actual de la situación, lo cual ha dejado evidenciar que existe un gran número de variables que podrían eventualmente colocar a Tierra de Paz en una situación vulnerable en lo que se refiere no solo al apoyo de las organizaciones co-partes, sino también a la propia permanencia y consolidación de Tierra de Paz en un mediano y largo plazo.

En este sentido, y manifiesta la necesidad de que la organización maneje instrumentos de administración que permita a la dirección tomar decisiones sustentadas en información actualizada y confiable, es necesario por tanto con la participación directa de los miembros de la Fundación, adelantar el diagnóstico, formulación y establecimiento del plan de acción estratégico, valiéndose de la aplicación de herramientas y técnicas prospectivas, lo cual permitirá tomar las decisiones más acertadas que conduzcan a la organización hacia una más segura consolidación y permanencia, siendo fieles a su misión, visión, políticas y valores institucionales.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son los aspectos administrativos (planeación, organización, dirección y control) que afectan el desarrollo y proyección de la Fundación Tierra de Paz y cuales las estrategias que a partir del diagnóstico se pueden implementar para permitir su consolidación, crecimiento y supervivencia hacia el año 2014?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Realizar el diagnóstico organizacional de la Fundación Tierra de Paz, utilizando instrumentos de recolección de información, a partir de lo cual se puedan formular

estrategias de mejoramiento y construir mediante técnicas prospectivas el avizoramiento del futuro deseable.

1.3.2 Objetivos específicos

- Dotar a la organización de una herramienta administrativa que permita a la dirección tomar decisiones que conduzcan hacia la solución de problemas.
- Fomentar espacios de participación entre los miembros de la organización en las fases de diagnóstico y prospectiva de la Fundación Tierra de Paz.
- Contribuir al logro de los objetivos misionales de la Fundación Tierra de Paz, a partir de información confiable y actualizada.
- Generar productos como lo son el manual de funciones, manuales y diagramas de procesos y procedimientos y un mapa de riesgos, los cuales se deben implementar dentro de las políticas de la organización.
- Evaluar de una manera precisa qué variables se constituyen en fortalezas y oportunidades para la Organización y cuales otras por el contrario inciden negativamente en su desarrollo y proyección.

1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El proceso administrativo de cualquier organización exige como premisa fundamental la necesidad de conocer los principales aspectos internos de la misma, al igual que las variables del entorno que inciden sobre el normal funcionamiento de ésta.

Por lo anterior, para que la Fundación Tierra de Paz logre cumplir con sus principios misionales requiere realizar un diagnóstico que le permita identificar problemas (Causa – Efecto), y aspectos positivos, al igual que identificar las

variables del entorno que puedan incidir sobre su acción, por tanto es necesario que la organización disponga de la información pertinente al conocimiento de las variables internas y externas que permitan realizar un diagnóstico preciso y formular estrategias de mejoramiento.

El acertado diagnóstico organizacional y la implementación de adecuadas herramientas prospectivas orientarán a la Fundación Tierra de Paz y a sus integrantes hacia al logro de los objetivos misionales a mediano y largo plazo, y hacia el mejoramiento continuo dentro del concepto de eficacia y eficiencia en todas las actividades desarrolladas.

1.5 LIMITACIONES

Las limitaciones que se pueden presentar al desarrollar las fases de Diagnóstico y Prospectiva, se centran principalmente en la tendencia reduccionista de simplificar o restar importancia a algunos procesos administrativos dados el tamaño reducido de la organización y el carácter temporal y particular de algunos de los proyectos que se desarrollan. Por esto se debe realizar el análisis integral y particular que permita un conocimiento profundo y acertado de la organización.

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1 MARCO CONTEXTUAL

La Fundación Tierra de Paz es una Organización no Gubernamental de origen privado creada en Noviembre del año 2005, con el propósito de integrar y potenciar la labor de personas con extensa trayectoria en labores de carácter humanitario, especialmente en el departamento del Cauca, al sur- occidente de Colombia.

Se trabaja en la gestión de iniciativas que aporten a la construcción colectiva y permanente de condiciones de vida digna, con énfasis en la niñez y los grupos humanos de vulnerabilidad manifiesta, especialmente en contextos de crisis humanitaria y bajo criterios de sostenibilidad ambiental y ecológica, implementando metodologías que generen empoderamiento y fortalecimiento de las capacidades sociales e institucionales de protección y gestión de recursos. La organización se guía por los principios humanitarios reconocidos internacionalmente.

Historia

La Fundación Tierra de Paz ha adelantado en el Departamento del Cauca proyectos de sensibilización y educación en el riesgo de minas antipersona (MAP) y artefactos explosivos abandonados (MUSE), y acciones de apoyo a víctimas desde el año 2001. Junto a otras organizaciones nacionales participó en la construcción de metodologías con base comunitaria para la elaboración de diagnósticos de riesgos sobre MAP y MUSE. Promovió la conformación del Comité de Acción Departamental contra Minas, las acciones de sensibilización y educación se adelantaron en los municipios de Santander de Quilichao, Silvia, Caldon, Cajibío, Bolívar y Balboa durante el año 2002, y posteriormente durante el año 2003 se ampliaron a los municipios de Miranda, Jambaló, El Tambo y La Vega con cargo a recursos de apoyo de Unicef en el marco de convenios de cooperación que dicha institución suscribió con la entonces ONG Fundemos; posteriormente junto a la Gobernación del Cauca promovió y organizó dos encuentros departamentales de víctimas donde se construyeron mandatos de acción, se impulsó el proceso organizativo y se vinculó a otras instituciones para visibilizar las reclamaciones de derechos de las víctimas.

Posteriormente se levantó la base de datos con la totalidad de accidentes de civiles ocurridos en la región con soportes documentales actuando de manera articulada hasta el año 2004 con las autoridades pertinentes. Junto con la

Asociación de Cabildos Indígenas del Norte del Cauca se diseñó el plan de emergencias para afrontar los riesgos en esta región, situación agudizada como consecuencia del escalamiento del conflicto armado en la región y la toma del poblado de Toribío y Jambaló en abril de 2005.

Desde el mes de noviembre de 2005, el equipo de trabajo se constituyó en la Fundación Tierra de Paz, periodo desde el cual ha gestionado e implementado como contraparte de Diakonie Apoyo en Emergencias-Alemania, los proyectos de protección y educación en el riesgo con algo más de 40 comunidades educativas.

2.2. MARCO TEORICO

Después de la Guerra Fría, en la década de los 90's se empieza a perfilar el nuevo rol de las organizaciones internacionales intergubernamentales y las organizaciones no gubernamentales (ONG's) dentro del sistema internacional, como actores principales en las relaciones de Estado. El surgimiento de una nueva agenda internacional en el mundo obliga a las organizaciones internacionales a expandir sus trabajos y a retomar el trabajo de las organizaciones no gubernamentales, en la toma de las decisiones las primeras a recomendación de las segundas, para la adopción de políticas internacionales.

Dentro de los temas en la nueva agenda internacional, se encuentra los derechos humanos inherentes de los individuos, por los cuales se han realizado tratados y convenios en todo el mundo, propendiendo por la legalidad en el cumplimiento de los mismos.

Las organizaciones generan poder y el control y utilización de este poder son problemas organizacionales vitales. El particularismo es una estrategia para controlar y usar este poder y no resulta fácil depurarlo.

Las organizaciones no gubernamentales de derechos humanos surgen de los esfuerzos de grupos sociales por incidir en la dinámica de la gestión pública mediante propuestas y acciones de control, acompañamiento y defensa de los derechos fundamentales. Las ONG, como manifestaciones plurales de la sociedad civil, han desempeñado un trascendental papel en el mundo contemporáneo. Se han convertido en actor central en la discusión pública de temáticas como el medio ambiente, los derechos civiles, los derechos de la mujer, entre muchos otros relacionados con población vulnerable a la violación de sus derechos. Su influencia ha sido tal que desde la década de 1960 las Naciones Unidas han concedido a centenares de ellas status consultivo. En Colombia decenas de ONG trabajan y ejercen influencia en variados sectores. En las actuales circunstancias del país, su presencia se ha hecho más común y extendida. En medio del conflicto, forman verdaderas cadenas de ciudadanos y de grupos que contribuyen a la superación de las crisis. La vida, la libertad, la tolerancia, la justicia y otros valores se hallan en el centro de su filosofía. Sus iniciativas diversas, promueven una gran gama de distintos intereses colectivos.

En los procesos de denuncia sobre violaciones y en el acompañamiento y atención en situaciones concretas, mantienen un diálogo permanente tanto con el gobierno como con otros interlocutores internacionales. La mirada conjunta sobre la grave situación colombiana se realiza entre las ONG y el gobierno por intermedio del Observatorio del Programa Presidencial de Derechos Humanos y DIH. El Estado colombiano está convencido de la necesidad de contar con su acompañamiento. Su reconocimiento, así como la defensa y protección que el gobierno se ha comprometido a prestar a las ONG de derechos humanos y sus integrantes, tomaron forma concreta en la directiva presidencial 007 de 1999 y en el Programa de Protección de Defensores de los Derechos Humanos. Sin embargo a pesar de todas estas buenas intenciones, también por su labor han sido blancos de los grupos extremos que erróneamente las encasillan

como enemigas del mismo Estado y las tachan en muchas ocasiones de organizaciones subversivas.

Las ONG de derechos humanos han sido interlocutoras de los distintos gobiernos, han advertido en muchas ocasiones las dificultades que se presentan en cuanto al disfrute de los derechos fundamentales, son gestoras indiscutibles de los proyectos de promoción y garantía de los mismos, y su papel ha sido central en la denuncia de las violaciones de tales derechos. Además, participan en actividades de prevención, y en la protección y atención de las víctimas. Trabajan concertadamente con el gobierno en muchos de los espacios y tareas de la política gubernamental de Promoción, Respeto y Garantía de los Derechos Humanos y Aplicación del DIH. Intervinieron en su diseño , y ahora en su vigilancia y desarrollo. Las ONG participan en distintas instancias como las comisiones sobre pueblos indígenas, sobre búsqueda de personas, sobre defensa de los derechos de los trabajadores, y sobre protección de periodistas, entre muchas otras. Las labores conjuntas de las ONG y el gobierno, muchas veces dispendiosas, han sido decisivas en muchas iniciativas legislativas nacionales, como la Ley de Desaparición Forzada, e internacionales, como la creación de la Corte Penal Internacional.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

El Diagnóstico Empresarial se constituye una herramienta sencilla y de gran utilidad a los fines de conocer la situación actual de una organización y los problemas que impiden su crecimiento, sobrevivencia o desarrollo.

Gracias a este tipo de diagnóstico se pueden detectar las causas principales de los problemas "raíces", de manera de poder enfocar los esfuerzos futuros en buscar las medidas más efectivas y evitar el desperdicio de energías. Si bien en muchas ocasiones este trabajo es realizado por consultores o personas ajenas a

la organización, existen numerosos casos en que son efectuados por los mismos responsables de la empresa.

Diagnóstico Empresarial: utilizada por el Dr. Martín Flor Romero (2006), en su libro "Organización y Procesos Empresariales". Lo define como: "... El resultado de un proceso de investigación relacionado con la organización y el funcionamiento de las empresas, que permite determinar y evaluar las relaciones de causas-efectos de los problemas detectados y dar solución integral a los mismos".

La expresión Diagnóstico Organizacional da a entender que estudia a la organización, pero queda la duda si toma en cuenta el medio en donde ésta se desarrolla. En otras palabras, dentro de la expresión no menciona si el estudio incluye y toma en cuenta el ambiente externo para su evaluación. La complejidad organizacional y su relación con el ambiente externo hacen que la misma deba ser analizada teniendo en cuenta el contexto.

Prospectiva: Es la disciplina que ha conseguido convertirse en la herramienta clave para la construcción del futuro deseado y posible, y en particular, sus últimos desarrollos que arriban a la llamada Prospectiva Estratégica constituyen el basamento fundamental del liderazgo y del management modernos.

Hugues. de Jouvenel afirma que la Prospectiva se apoya en tres postulados: el primero, el postulado de la libertad, el segundo, el del poder y el tercero el postulado de la decisión.

Eduardo Rivera Porto comenta, sobre estos postulados, que la libertad es la convicción que se tiene de que el futuro no está determinado, sino que al contrario permanece abierto a una pluralidad de futuros posibles. En otras palabras, el futuro no es algo ya hecho, y que no puede ser el objeto de conocimiento sensible ni de profecías exactas. Aparece el concepto de "opciones múltiples", entendido

como la posibilidad de configuración, a futuro, de un escenario de entre un conjunto de futuros posibles.

El profesor Barel argumenta que la prospectiva tiene dos enfoques complementarios. Por un lado el Cognitivo o Exploratorio y por otro lado el Normativo o Decisional. En el primero, la prospectiva es un instrumento que confiere opciones, información y da un horizonte al planeamiento. En el otro es la reflexión para la comparación de futuros, la evaluación, la previsión, el seguimiento de los cambios, el diseño del futuro deseado y a la vez, da un marco sumamente adecuado para la toma de decisiones.

Michel Godet ha acuñado fuertes conceptos que entrelazan a la prospectiva, la estrategia y el planeamiento estratégico. Algunos de ellos son:

- La anticipación no tiene mayor sentido si no es que sirve para esclarecer la acción. Esa es la razón por la cual la prospectiva y la estrategia son generalmente indisociables.
- Los conceptos de prospectiva, estrategia y planificación están en la práctica íntimamente ligados, cada uno de ellos conlleva el otro y se entremezclan; de hecho, hablamos de planificación estratégica, de gestión y de prospectiva estratégica.
- Esta es, sin duda, la razón por la cual se difunde la expresión de prospectiva estratégica desde finales de los años ochenta.

Dentro de los grandes conceptos mencionados anteriormente se encajan otros como son:

Organización

Las organizaciones son sistemas o interrelaciones de trabajo, cuya razón de ser es la de satisfacer las necesidades de una sociedad. El concepto de organización en sentido amplio, refiere a estructura, orden, armonía, equilibrio, bienestar. Si el concepto se centra en el mundo de las instituciones o de las empresas, una organización se basa en relaciones de trabajo (que implican orden, armonía, equilibrio), para producir bienes o servicios¹.

Una organización está constituida por recursos humanos - personas -; por recursos materiales - equipos, mobiliario - y por recursos financieros – dinero-, lo cual le permite funcionar como un sistema y lograr sus objetivos dentro de la comunidad donde se encuentra ubicada.

Los procesos

Son las secuencias de actividades que permiten en una empresa transformar los insumos en productos o servicios. Implican, por ejemplo, actividades de tipo administrativas, tecnológicas (de conocimiento de lo que se hace) y humano-sociales como el liderazgo, el trabajo en equipo y los valores de la empresa².

La Misión es la definición de la empresa en el momento presente. Es la razón de ser como organización. Contiene la identificación de sus competencias (producto, mercado y alcance geográfico)

La Visión es la ubicación de la empresa en escenarios futuros. Es más que un sueño, puesto que debe ser viable, realista y medible en el tiempo. Es la imagen clara del estado deseado, que logra motivar a los miembros de la organización a convertirlo en realidad.

¹ MEJIA. García Braulio. Planeación Estratégica de las Organizaciones. Tercera Edición. ECOE Ediciones. Bogotá. 2000

² MARTÍNEZ, Bermúdez Rigoberto. Los Manuales de Procedimientos: Diseño, Elaboración, Aplicación, Implementación y Mejoramiento Continuo. Asociación Colombiana de Administradores Públicos. ACAP. Bogotá 1987

Los Objetivos son las guías que le dan direccionalidad a la empresa, describen el futuro deseado, de allí que tengan una relación estrecha con la visión de la organización.

Estrategias son un conjunto amplio de orientaciones y programas con un horizonte de mediano plazo, representa la razón de ser de la empresa (misión), los objetivos (visión) y sus planes de acción³.

Los Stakeholders El término se refiere a un individuo o grupo de individuos que tienen intereses directos e indirectos en una organización, y que pueden afectar o verse afectados por las acciones, decisiones, políticas o prácticas de la empresa.

Metas. Son el resultado específico, esperado en el corto, mediano o largo plazo y que responde al progreso deseado hacia un objetivo. Se expresa en el cuánto y cuándo.

La estructura organizativa de la empresa es el conjunto de relaciones formales de trabajo, que remiten a una función, rol o responsabilidad de las personas dentro de la empresa, habla del grado de división del trabajo que hay en la organización. Existen diferentes tipos de estructura dependiendo igualmente del tipo de organización y del producto o servicio que prestan; del tamaño y de la naturaleza, es decir, si es pública, privada, etc. Una manera de visualizar la estructura es a través de los **organigramas**

Los sistemas gerenciales en sentido amplio son el conjunto de procedimientos que ponen a funcionar la organización. Los sistemas son la manera como la organización diseña y pone en marcha relaciones interconectadas, normalizadas, que le permiten conducir ordenadamente la organización.

³ DEL TORO D. William. Módulo de Planeación Estratégica. Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD. Cartagena 2007

La **Cultura Organizacional** es el repertorio de conductas, la manera de proceder y actuar una organización en concordancia con los objetivos y metas.

Los Valores en la organización: Los valores son los principios-guías que orientan y comparten los miembros de una organización, son creencias que energizan o motivan al cumplimiento de acciones. Los valores son factores, convicciones que agrupan, cohesionan y pueden lograr que una empresa sea más o menos competitiva

El Plan de Acción es la programación de actividades para cumplir las metas, responde a preguntas operativas de *cuánto* (inversión), *cuándo* (tiempo), *quién* (recurso humano), ello a fin de lograr lo establecido en las estrategias⁴.

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1 NIVEL DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que se aplicó fue de tipo exploratorio con el fin de establecer las variables que tienen algún tipo de incidencia en las actividades, desempeño, desarrollo y proyección de la Fundación Tierra de Paz.

⁴ GALINDO B. Francisco. Módulo de Diagnóstico Empresarial. Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD. ECACEN. Bogotá. 2008

3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN /TIPO DE ESTUDIO

Durante el desarrollo de este trabajo se realizó una investigación de campo, ya que fue directamente en la sede de la Organización donde se desarrolló la investigación, sin embargo se requirió un análisis documental de la información existente para saber con cual de ella se podía contar, cual era necesario complementar y poder así establecer la metodología a seguir.

Teniendo en cuenta que el tema de investigación reúne conceptos de gestión de cambio, ya que lo que se pretende al realizar un diagnóstico es tener incidencia sobre las variables que afectan negativamente a la Fundación Tierra de Paz y se tomen decisiones con el fin de neutralizarlas y revertirlas, además que en la investigación tiene un papel protagónico el entorno, por la dinámica misma de sus condiciones; ésta puede establecerse dentro la línea de **Gestión Prospectiva y estratégica de las Organizaciones**, de acuerdo a las líneas de investigación propuestas por ECACEN, en el mismo sentido un grueso del estudio converge hacia la aplicación de herramientas prospectivas.

3. 3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Las técnicas que se aplicaron para la recolección de datos fueron la observación directa, ya que la persona encargada de la investigación hace parte del grupo de trabajo de la Organización desde hace más de un año; tiempo en el cual ha tenido la oportunidad de evidenciar el comportamiento de la organización y su entorno. Se realizó además el análisis documental previo y para la realización del diagnóstico se utilizó el cuestionario, cuyas preguntas se presentan en el capítulo correspondiente. Para la elaboración de los diagramas de procedimientos y del panorama de riesgos se recurrió a la entrevista con cada uno de los miembros del equipo de trabajo.

3.4 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Los datos resultantes que arrojó la investigación se registraron directamente sobre las matrices del modelo de evaluación. Estas matrices están construidas en el programa Excel lo que permite que estén ligadas entre si, lo que conllevó que ellas a medida que se desarrollaba el ejercicio se fueran complementando automáticamente y arrojaran los resultados. La forma para diligenciar las matrices está explicada en la parte inicial de cada una de ellas.

Los resultados de la evaluaciones se soportan en una ponderación que se realizó en una escala de 1 a 5, siendo 1 la más baja y 5 la más alta; estas calificaciones obedecen a criterios previamente establecidos los cuales debido a su extensión se presentarán en medio digital y a través de la exposición o sustentación del trabajo de investigación, solo se presentan en el trabajo entonces, los criterios correspondientes a la evaluación que arrojó el estudio y análisis de cada variable.

La estructura organizacional y los procedimientos se representarán a través de organigramas y diagramas de flujo, realizados en el programa Word.

3.5 PRESENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN Y/O RESULTADOS

Como se mencionó en el numeral anterior, la información de la investigación se expondrá en el presente documento como texto y algunos resultados como el análisis prospectivo y plan de acción y mejoramiento a través de matrices elaboradas bajo un modelo previamente establecido. Los resultados del diagnóstico organizacional además de estar consignados en las matrices como tal, se expondrán en el capítulo 8 de este documento, correspondiente al análisis de resultados.

4. DESARROLLO DEL DIAGNÓSTICO

4.1 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y MANUAL DE FUNCIONES DE LA FUNDACION TIERRA DE PAZ

La Fundación Tierra de Paz cuenta con una equipo de trabajo de 16 a 25 personas, entre los que se incluye: Director ejecutivo, asesores técnicos/especialistas, personal de finanzas, personal de comunicaciones e investigación, personal de monitoreo y evaluación, asistencia administrativa y personal de apoyo, contratistas y consultores remunerados.

Dentro de la organización se construye actualmente un manual de funciones cuya función será garantizar el correcto y eficiente manejo de los recursos, aplicando los principios de transparencia, eficiencia, oportunidad y legalidad; igualmente también el Estatuto Orgánico de La Fundación en su capítulo II: Disposiciones sobre el patrimonio, dispone que la administración y ejecución de recursos específicos de programas y proyectos se definirá de conformidad con los convenios respectivos ; en atención a estas disposiciones la Fundación adopta las reglas, estándares y guías para la presentación de informes, según la normatividad contable vigente y los acuerdos con cada uno de sus cooperantes.

Es conveniente anotar que al momento de comenzar esta investigación, se contaba solamente con la descripción de algunos de los cargos, como producto de este trabajo se establecieron los lineamientos para la descripción de los cargos del área de Desarrollo Sostenible; en el mismo sentido se adicionó al resto de cargos aspectos complementarios a tener en cuenta como son el perfil, los títulos y las competencias entre otros.

La Fundación Tierra de Paz dentro de su estructura define las siguientes instancias:

1. *Asamblea General de Socios.* Define los aspectos misionales y organizativos fundamentales de la fundación, Junta Directiva y Revisor Fiscal. Igualmente revisa y define la aprobación de los estados financieros institucionales. Se convoca regularmente dos veces al año, y extraordinariamente cuando lo solicite el Director Ejecutivo, la Junta o el Revisor Fiscal.

2. *Junta Directiva:* Es la instancia directiva encargada de proyectar la estructura operativa y estratégica financiera: Define planta de cargos, estructura salarial, manual de funciones, cupos de endeudamiento y el presupuesto de recursos propios. Nombra el Director Ejecutivo – Representante legal. Hace seguimiento y evaluación de los estados financieros e informes de gestión. Sus integrantes son elegidos en asamblea general para periodos de dos años. Opera regularmente una vez cada trimestre.

La Fundación Tierra de Paz estructura su funcionamiento a través de un director – representante legal, un revisor fiscal y tres áreas de acción y operación a saber:

4.1.1 Área Administrativa y Financiera

Agrupar el personal que en conjunto debe garantizar el correcto y eficiente manejo de los recursos financieros y humanos con que cuenta la Fundación, teniendo en cuenta los siguientes principios:

- a. **Transparencia:** Todos los gastos deben estar soportados con documentos idóneos y deben publicitarse y registrarse los procesos de selección.

- b. Eficiencia: siempre debe tenerse en cuenta los costos – beneficios en toda decisión.
- c. Oportunidad: Los procesos administrativos están en función del logro de los objetivos y el interés de los beneficiarios de los proyectos y no al contrario.
- d. Legalidad: Se debe dar estricto cumplimiento a la normatividad nacional y a las reglas administrativas pactadas con las coopartes.

Cargos:

- Coordinador Administrativo.
- Contador
- Auxiliares Administrativos.

4.1.2 Área de Acción Humanitaria

Agrupar el personal que desarrolla actividades de campo y que garantizan llevar a la práctica los fines, objetivos, actividades e indicadores propuestos en los proyectos. Se rige por los siguientes principios:

- a. Intervención sin daño. Toda intervención debe evaluarse previamente en función del impacto que genere en los contextos intervenidos, de tal suerte que se debe abstenerse de medidas sin estas producen efectos contraproducentes como dependencia, señalamientos, etc.
- b. Neutralidad: Se debe actuar con respeto frente a las posiciones políticas que se encuentren en las poblaciones intervenidas, mirando exclusivamente el cumplimiento de los fines humanitarios que inspiran la Fundación.

- c. Seguridad: Deben adoptarse y respetarse protocolos de seguridad para todo tipo de desplazamientos de personal en contextos de conflicto armado, y se debe abortar tareas que comprometan innecesariamente la seguridad del equipo.

Cargos:

- Coordinadores de Proyectos
- Asesores en Educación en Riesgos
- Profesionales en ERM y/ o de Proyectos

4.1.3 Área de Desarrollo Sostenible

Agrupar al personal encargado de desarrollar actividades de campo y que garantizan llevar a la práctica los fines, objetivos, actividades e indicadores propuestos en los proyectos relacionados con los programas de seguridad alimentaria y de sostenibilidad ambiental.

Esta área se rige por principios como:

Equidad: Cubriendo poblaciones altamente vulnerables, priorizando aquellas más necesitadas, teniendo como principales receptores a los niños y ancianos.

Transparencia: En el manejo de los recursos propios de estos proyectos y de las co-partes involucradas.

Protección al medio ambiente Promoviendo las buenas prácticas de agricultura, ganadería, reforestación, manejo de cuencas y fuentes hidrográficas entre otras que garanticen una actitud amigable y de conservación con el medio ambiente.

Oportunidad: Vinculando a personas de la misma comunidad para que hagan parte del equipo asesor y técnico.

Cargos:

- Coordinadores de Proyectos
- Coordinadores zonales
- Asesores y técnicos de campo

4. 2 MANUAL DE FUNCIONES FUNDACIÓN TIERRA DE PAZ

DENOMINACIÓN: DIRECTOR EJECUTIVO Y REPRESENTANTE LEGAL

Nivel: Directivo

Objetivo Básico del Cargo

El representante legal de la Fundación debe dirigir y controlar las actividades administrativas, operativas y técnicas, suscribir contratos; evaluar y controlar el funcionamiento general de la institución y orientar el desarrollo de las demás funciones conforme a las disposiciones legales, estatutarias y reglamentarias.

Funciones del Cargo:

En esencia las definidas en los estatutos, sin perjuicio de las responsabilidades directas que se asuman en el marco contractual de proyectos específicos. De conformidad con los estatutos las funciones son:

- a. Dirigir el funcionamiento general de la Fundación
- b. Velar por el cumplimiento de los Estatutos, reglamentos, determinaciones e instrucciones de la Asamblea General y la Junta Directiva.

- c. Realizar y suscribir los contratos que fuesen necesarios para el desarrollo del objeto de la Fundación, conforme lo dispuesto por los estatutos y reglamentos.
- d. Parágrafo: Para los contratos que implique gravar el patrimonio de la Fundación y aquellos que por su cuantía requieran autorización de la Junta Directiva se procederá previa la autorización expresa y escrita que exige los estatutos.
- e. Expedir los manuales de funciones, requisitos y procedimientos administrativos
- f. Proveer la planta de cargos de conformidad con las posibilidades financieras.
- g. Ejercer la dirección y control de las actividades de los empleados de la Fundación y dar cumplimiento a las disposiciones legales pertinentes.
- h. Elaborar planes, programas y/o proyectos de la Fundación y someterlos a la aprobación de la Junta Directiva, así como los respectivos presupuestos de ingresos y de gastos, para periodos semestrales.
- i. Ordenar los pagos de la Fundación, sin perjuicio de lo que disponga la Junta Directiva sobre la ordenación de pagos correspondientes a programas o proyectos específicos.
- j. Elaborar y presentar a la Junta Directiva y a la Asamblea General el estado de las cuentas de la Fundación.
- k. Presentar los informes que solicite la Junta Directiva.
- l. Promover y realizar alianzas para el cumplimiento de los objetivos de la Fundación.
- m. Las demás que le corresponden a la naturaleza de su cargo.

Requisitos :

Poseer título de Abogado, Politólogo o Antropólogo

- Ser ciudadano colombiano
- Estar en ejercicio de los derechos civiles y políticos.

Competencias:

Poseer un alto grado de preparación, conciencia y responsabilidad que lo habilite para realizar a través de su desempeño una tarea renovadora dentro de la organización y la sociedad. Asimismo debe poseer una formación ética y moral que le permita ser un orientador de personas a su cargo y en los conflictos que a diario se plantean en su quehacer profesional y en la sociedad.

Experiencia: Cinco años en cargos de dirección y/o administración de organizaciones sociales, manejo de personal y gestión y formulación de proyectos sociales.

Nivel de Responsabilidad: Alto

Nivel de Riesgo Laboral: Alto

DENOMINACIÓN: REVISOR FISCAL

Nivel: Directivo

Objetivo Básico Del Cargo

Velar porque se adopten todas las medidas necesarias para la protección de los bienes y valores sociales.

Funciones del Cargo:

En general son las descritas en el artículo 207 del Código de Comercio. Algunas de las cuales son:

- a. Hacer observaciones y dar instrucciones para la adopción y ajuste de mecanismos de control interno.

- b.** Hacer observaciones y dar instrucciones para la adopción de procedimientos de compras y selección de personal
- c.** Hacer observaciones y dar instrucciones para la adopción y manejo de inventarios
- d.** Hacer observaciones y dar instrucciones para manejar el archivo y conservación de documentación.
- e.** Hacer observaciones y dar instrucción para que se lleve regularmente la contabilidad de la fundación
- f.** Las demás que le encargue la asamblea de fundadores.

Requisitos :

- Poseer título de Contador Público
- Ser ciudadano colombiano
- Estar en ejercicio de los derechos civiles y políticos.

Experiencia: Tres años de desempeño como Revisor Fiscal

Nivel de Responsabilidad: Alto

Nivel de Riesgo Laboral: Bajo

DENOMINACION: COORDINADOR ADMINISTRATIVO

Adscripción: Área Administrativa

Objetivo Básico del Cargo

Administrar las actividades propias de la Fundación de acuerdo con la Ley, con la normatividad interna, con los objetivos, políticas, estrategias administrativas y de desarrollo trazadas por las directivas, haciendo eficiente el uso de los recursos asignados.

Funciones del Cargo

La descripción de las presentes funciones se establece sin perjuicio de las responsabilidades directas que se asuman en el marco contractual de proyectos específicos.

- a. Realizar la Coordinación logística de los Proyectos en las etapas de planeación, ejecución y evaluación de las actividades y demás componentes de los proyectos en congruencia con su marco lógico.
- b. Participar en general en el diseño, desarrollo y evaluación de las actividades de los proyectos.
- c. Realizar y presentar a lo que le corresponda los Informes financieros mensuales de ejecución de los proyectos.
- d. Entrega de soportes contables de ejecución que sean de su responsabilidad por manejo de recursos del proyecto.
- e. Participar en reuniones, eventos y capacitaciones organizadas por la Fundación Tierra de Paz
- f. Elaborar pautas, orientaciones y planes de trabajo de los programas bajo su responsabilidad.
- g. Establecer, Coordinar, controlar y evaluar la aplicación de los procedimientos administrativos a su cargo para la óptima prestación del servicio.
- h. Crear y mantener actualizado el sistema de información de la Dirección.
- i. Ejecutar las demás funciones que le asigne la dirección

Requisitos:

- Poseer título universitario. Administrador de Empresas o Contador público
- Ser ciudadano colombiano
- Estar en ejercicio de los derechos civiles y políticos.

Otros

- Habilidades para estimular y trabajar en equipo.
- Habilidades para resolver problemas y tomar decisiones tanto individual como grupalmente.
- Conocimiento y habilidades para planear, programar, organizar, controlar y evaluar su trabajo y el de otros.
- Habilidades y conocimiento en planeación operativa, estratégica y en desarrollo organizacional.
- Iniciativa y creatividad.
- Actitudes y comportamientos de servicio, compañerismo, colaboración, tacto, tolerancia y flexibilidad, aprendizaje, compromiso con la institución adaptación a la dinámica y a los cambios internos y externos

Competencias: Líder con espíritu emprendedor de iniciativa sostenida, con una visión sistemática de la Organización y de su entorno, con sentido ético y, por lo tanto, administrador de valores, capaz de generar cambios de acuerdo con las necesidades particulares requeridas. Sentido de sensibilidad social.

Experiencia. Tres años como administradora de Organizaciones y/o de gestión y evaluación de proyectos sociales.

Grado de Responsabilidad: Alta. Manejo de recursos y de información

Nivel Laboral de Riesgo: Bajo

DENOMINACION: CONTADOR

Adscripción: Área Administrativa

Objetivo Básico del Cargo

Planificar, organizar, ejecutar, supervisar y controlar la gestión contable de la entidad, propendiendo por garantizar la existencia en el corto, mediano y largo

plazo de la organización, y tomando en cuenta el marco normativo legal y tributario aplicable.

Funciones del Cargo:

- a. Aplicación de la normatividad vigente
- b. Planificar, organizar e implementar el sistema contable
- c. Validar el registro de las operaciones
- d. Supervisar y controlar los recursos económicos y financieros de la entidad.
- e. Implementación y supervisión del cumplimiento del control interno
- f. Apoyo a la Dirección en temas específicos.

Requisitos:

- Poseer título universitario de Contador público
- Ser ciudadano colombiano
- Estar en ejercicio de los derechos civiles y políticos.

Competencias: En general debe velar por los intereses económicos de la organización, llevando a la Dirección a la toma de decisiones, respondiendo a actitudes de Integridad, objetividad, independencia, responsabilidad, confidencialidad, observaciones de las disposiciones normativas, competencia y actualización profesional, difusión, colaboración, reflexión y propositividad en su desempeño.

Otros

- Habilidades para estimular y trabajar en equipo.
- Habilidades para resolver problemas y tomar decisiones tanto individual como grupalmente.
- Conocimiento y habilidades para planear, programar, organizar, controlar y evaluar su trabajo y el de otros.

- Habilidades y conocimiento en planeación operativa, estratégica y en desarrollo organizacional.

Experiencia: Tres años en el ejercicio de su profesión, preferiblemente en el manejo contable de organizaciones sociales.

Nivel de Responsabilidad: Alto

Nivel de Riesgo Laboral: Medio

DENOMINACION: AUXILIAR ADMINISTRATIVO

Adscripción: Área Administrativa

Objetivo Básico del Cargo

Prestar apoyo en las actividades operativas y administrativas que desarrollan la Fundación Tierra de paz

Funciones del Cargo

- a. Atender al público en general, personal y telefónicamente, suministrando la información requerida y recibiendo los mensajes respectivos, entregando o recibiendo la información o documentos solicitados y hacer los trámites administrativos que ello demande.
- b. Recibir, entregar y radicar la correspondencia que ingresa a la fundación.
- c. Transcribir correspondencia, actas, resoluciones, pedidos, circulares, contratos, informes, documentos en general y toda aquella documentación que requiera digitación y efectuar los trámites de impresión, fotocopiado o duplicación de material

- d. Revisar las cuentas o documentos que se tramiten, confrontándolos con su soporte legal según las normas y procedimientos establecidos. Incluye informar al jefe o a quien corresponda, sobre irregularidades o solicitar oportunamente las correcciones y/o documentos complementarios que se requieran.
- e. Archivar, de conformidad con las indicaciones de la coordinación administrativa, los diferentes documentos e información que se tramitan
- f. Informar oportunamente sobre necesidades de Mantenimiento y/o reparaciones o sobre insumos requeridos para el adecuado funcionamiento de la Fundación
- g. Consultar y mantener disponible el registro actualizado de la información de los procesos y procedimientos a su cargo
- h. Colaborar en los trámites administrativos en lo referente a compras, viáticos, pasajes, solicitud de transporte etc., con sus respectivas legalizaciones.
- i. Apoyo en la tarea de llevar los registros y controles administrativos propios de la Fundación, de conformidad con los instructivos que le suministre la coordinación administrativa.
- j. Efectuar las citaciones a reuniones y entrevistas programadas de la Fundación.
- k. Llevar registro de citas y reuniones a las cuales debe asistir el jefe inmediato e informar día y hora de cumplimiento y/o ocurrencia, cancelar y citar las que le sean ordenadas.
- l. Velar por el aseo y mantenimiento de la oficina y de los equipos e informar a la dependencia competente de los daños presentados.

Requisitos:

- Poseer formación técnica en secretariado comercial o afines.
- Poseer formación técnica en el manejo de programas de oficina.
- Ser ciudadano colombiano
- Estar en ejercicio de los derechos civiles y políticos.

Otros

1. Iniciativa y creatividad.

2. Conocimientos y habilidades en organización de eventos.
3. Habilidades para trabajar en equipo.
4. Habilidades en relaciones humanas y relaciones públicas.
5. Actitudes y comportamiento de servicio, compañerismo, colaboración, tacto, tolerancia y flexibilidad, aprendizaje, compromiso con la institución.
6. Buena presentación personal.
7. Habilidades en digitación.
8. Habilidades para comunicarse en forma escrita y verbal.

Experiencia: Dos años en cargos similares

Nivel de Responsabilidad: Medio

Nivel de Riesgo Laboral: Medio

DENOMINACION: ASESOR ERM.

Adscripción: Área de Acción Humanitaria

Objetivo Básico del Cargo

Asesorar las actividades de Educación en la implementación de programas relativos a riesgo de accidentes con minas antipersonales y munición sin explotar.

Funciones del Cargo

- a. Dirigir, coordinar y adelantar las actividades de Educación en el riesgo de accidentes con minas antipersonales y muse, incluidas las de diseño e implementación de los planes de contingencia escolares, las actividades de capacitación, ajuste diseño e implementación de los planes de contingencia escolares, las actividades de capacitación, ajuste y diseño de material educativo de acuerdo a las necesidades locales ERM, y el apoyo general

de las actividades de proyectos de esta naturaleza que adelante la fundación.

- b.** Participar en general del diseño, desarrollo y evaluación de las actividades de proyecto sobre educación en el riesgo de minas, o de atención integral a víctimas de estos artefactos.
- c.** Presentar informes narrativos mensuales de ejecución de actividades.
- d.** Entrega de soportes contables de ejecución que sean su responsabilidad por manejo recursos del proyecto.
- e.** Brindar asesoría en el desarrollo, coordinación y ejecución de las políticas y estrategias y en el diseño programas contenidas en el Plan de Desarrollo de la Fundación
- f.** Verificar el cumplimiento de los objetivos, la ejecución y el control de los proyectos, en concordancia con los lineamientos trazados por la dirección de la organización
- g.** Asistir a comités, comisiones y reuniones por designación de la dirección de la organización

Requisitos:

- Poseer título universitario. Abogado, politólogo, Antropólogo, Diseñador Grafico o Comunicador Social
- Tener experiencia en trabajo de campo con proyectos de carácter humanitario.
- Ser ciudadano colombiano
- Estar en ejercicio de los derechos civiles y políticos

Otros

- Habilidades para estimular y trabajar en equipo.
- Habilidades para resolver problemas y tomar decisiones tanto individual como grupalmente.

- Conocimiento y habilidades para planear, programar, organizar, controlar y evaluar su trabajo y el de otros.
- Habilidades y conocimiento en planeación operativa, estratégica y en desarrollo organizacional.
- Iniciativa y creatividad.
- Conocimientos y habilidades para capacitar y asesorar.
- Actitudes y comportamientos de servicio, compañerismo, colaboración, tacto, tolerancia y flexibilidad, aprendizaje, compromiso con la institución adaptación a la dinámica y a los cambios internos y externos

Competencias: Persona con alto manejo pedagógico de comunidades, y alto nivel de sentido social.

Experiencia: Tres años haciendo parte de equipos que trabajen con comunidades y proyectos sociales.

Nivel de Responsabilidad: Alto

Nivel de Riesgo Laboral: Alto

DENOMINACION: ASESOR PROTECCIÓN JUNIOR

Adscripción: Área de Acción Humanitaria

Objetivo Básico del Cargo

Acompañar y apoyar las tareas de campo referidas al desarrollo de las acciones humanitarias, especialmente las relativas a la Educación en el riesgo de minas antipersonas y muse, y a la atención integral de víctimas.

Funciones Del Cargo:

- a. Verificar y mantener en buen estado los equipos de trabajo de campo, computadores, cámaras, etc.
- b. Llevar un libro o libreta de registro diario de campo.
- c. Garantizar el desarrollo operativo de las reuniones comunitarias, convocatorias, etc.
- d. Realizar y presentar a lo que le corresponda oportunamente los informes narrativos mensuales de ejecución de actividades.
- e. Entrega de soportes contables de ejecución que sean su responsabilidad por manejo recursos del proyecto.
- f. Aprender las labores de educación en el riesgo
- g. Participar en las capacitaciones que brinda la institución.
- h. Las demás que sean propias de la naturaleza de su cargo, se asignen en contrataciones específicas y las que sean asignadas por la fundación.

Requisitos:

- Poseer título universitario. Ingeniero o técnico en sistemas
- Ser ciudadano colombiano
- Estar en ejercicio de los derechos civiles y políticos.

Otros

- Disponibilidad para viajar.
- Habilidad para adaptarse a las condiciones logísticas que existan en las jornadas de campo que se implementen.
- Habilidad para estimular y trabajar en equipo.
- Habilidades para resolver problemas y tomar decisiones tanto individual como grupalmente.
- Conocimientos y habilidades para aplicar efectivamente las políticas, estrategias, normas y procedimientos establecidos por la Fundación.

Actitudes y comportamientos de servicio, compañerismo, colaboración, tacto, tolerancia y flexibilidad, aprendizaje, compromiso con la institución adaptación a la dinámica y a los cambios internos y externos.

Competencias: Persona con buen manejo pedagógico de comunidades, y alto nivel de sentido social.

Experiencia: Dos años haciendo parte de equipos que trabajen con comunidades y proyectos sociales.

Nivel de Responsabilidad: Medio

Nivel de Riesgo Laboral: Alto

DENOMINACIÓN: **COMUNICADOR**

Adscripción: Área de Acción Humanitaria

Objetivo Básico del Cargo:

Funciones del Cargo:

- a. Asesorar en el diseño, elaboración y construcción de materiales educativos para la prevención en el riesgo generado por las minas antipersona y artefactos explosivos abandonados.
- b. Asesorar en el diseño y presentación de la imagen corporativa de la Fundación Tierra de Paz
- c. Apoyar en general labores de campo, correspondientes a las actividades de Educación en el Riesgo de Accidentes con minas antipersona que adelante la institución contratante,
- d. Orientar el proceso de diseño e implementación de la intranet y web de la Fundación Tierra de Paz.
- e. Estructurar e implementar una estrategia de comunicación externa en la zona del norte del Cauca que refuerce los procesos de educación en el riesgo que se adelantan en las comunidades indígenas de dicho territorio

- f. Asesorar en el diseño, elaboración y construcción de piezas de comunicación, preferiblemente de pequeños medios y emisoras comunitarias.
- g. Brindar apoyo en el diseño y/o revisión de material pedagógico y sugerir actividades pedagógicas
- h. Entregar informes mensuales de ejecución de actividades y el apoyo general a actividades inherentes a los proyectos
- i. Participar en general del diseño, desarrollo y evaluación de las actividades de los proyectos.
- j. Realizar informes narrativos mensuales de ejecución de actividades, bitácora de eventos y alimentación de bases de datos
- k. Entregar soportes contables de ejecución que sean su responsabilidad por manejo de recursos.

Requisitos:

- Poseer título universitario. Comunicador Social
- Ser ciudadano colombiano
- Estar en ejercicio de los derechos civiles y políticos.

Otros

- Disponibilidad para viajar.
- Habilidad para adaptarse a las condiciones logísticas que existan en las jornadas de campo que se implementen.
- Habilidad para estimular y trabajar en equipo.
- Habilidades para resolver problemas y tomar decisiones tanto individual como grupalmente.
- Conocimientos y habilidades para aplicar efectivamente las políticas, estrategias, normas y procedimientos establecidos por la Fundación.

Actitudes y comportamientos de servicio, compañerismo, colaboración, tacto, tolerancia y flexibilidad, aprendizaje, compromiso con la institución adaptación a la dinámica y a los cambios internos y externos

Competencias: El profesional que ejerza el cargo debe evidenciar su capacidad de análisis, de lectura, interpretación y cuestionamiento de hechos, sucesos y procesos sociales que surgen de las interacciones del ser humano, lo que le exige tener un gran conocimiento de la naturaleza del ser. Para esto se requiere: facilidad de expresión, buen uso del lenguaje, pensamiento creativo y una actitud abierta al cambio y al mejoramiento continuo.

Experiencia: Dos años en ejercicio de su profesión, preferiblemente en medios de proyección comunitaria.

Nivel de Responsabilidad: Medio

Nivel de Riesgo Laboral: Alto

DENOMINACIÓN: **TECNICO**

Adscripción: Área de Desarrollo Sostenible

Funciones del Cargo

- a) Participar en la primera jornada de trabajo para la presentación oficial del proyecto y la metodología del trabajo
- b) Realizar visitas a fincas para diagnóstico y seguimiento de cultivos existentes y toma de medidas antropométricas a niños menores de cinco años
- c) Conformar los núcleos de familias por municipio
- d) Elaborar un pronóstico de cosecha
- e) Talleres de capacitación en cosecha y beneficio de grano de quinua y guandul
- f) Incentivar siembras nuevas mediante talleres en establecimiento y manejo de cultivos dirigido a familias beneficiadas

- g) Programar y participar activamente en jornadas de comercialización de grano de quinua y guandul
- h) Coordinar la entrega y buen uso de los insumos agropecuarios del proyecto
- i) Realizar talleres para demostración de métodos en manejo integrado de plagas y enfermedades.
- j) Visitar las fincas para realizar seguimiento y asistencia técnica a cultivos establecidos
- k) Realizar capacitaciones en manejo de registros (productivo y contable) para cultivos en general

Requisitos:

- Poseer título de Técnico o Tecnológico en áreas de Agronomía, Administración de Empresas Agropecuarias o afines.
- Ser ciudadano colombiano
- Estar en ejercicio de los derechos civiles y políticos.

Otros

- Disponibilidad para viajar.
- Habilidad para adaptarse a las condiciones logísticas que existan en las jornadas de campo que se implementen.
- Habilidad para estimular y trabajar en equipo y manejo de comunidades.
- Habilidades para resolver problemas y tomar decisiones tanto individual como grupalmente.
- Conocimientos y habilidades para aplicar efectivamente las políticas, estrategias, normas y procedimientos establecidos por la Fundación.

Actitudes y comportamientos de servicio, compañerismo, colaboración, tacto, tolerancia y flexibilidad, aprendizaje, compromiso con la institución adaptación a la dinámica y a los cambios internos y externos

Competencias: Excelente manejo de comunidades y preferiblemente con aptitudes pedagógicas en ciencias agropecuarias.

Experiencia: Dos años haciendo parte de equipos que trabajen con comunidades y proyectos sociales.

Nivel de Responsabilidad: Medio

Nivel de Riesgo Laboral: Medio

DENOMINACIÓN: **ASESOR**

Adscripción: Área de Desarrollo Sostenible

Funciones del Cargo

- a) Elaborar diagnósticos de los mercados locales, regionales y superficies en cadena, donde se puedan comercializar los productos
- b) Elaborar planes de negocios, incluyendo análisis de precios de las semillas ancestrales y determinando puntos de potenciales de comercialización
- c) Realizar capacitaciones en conocimientos básicos contables, administrativos y producción de las entidades fortalecidas y las constituidas
- d) Fomentar y gestionar la creación de entidades comercializadoras de quinua y guandul, además de otros cultivos.

Requisitos:

- Poseer título universitario. Ingeniero Agrónomo, Agroindustrial, Administrador de Empresas Agropecuarias o afines.
- Ser ciudadano colombiano
- Estar en ejercicio de los derechos civiles y políticos.

Otros

- Disponibilidad para viajar.

- Habilidad para adaptarse a las condiciones logísticas que existan en las jornadas de campo que se implementen.
- Habilidad para estimular y trabajar en equipo y manejo de comunidades.
- Habilidades para resolver problemas y tomar decisiones tanto individual como grupalmente.
- Conocimientos y habilidades para aplicar efectivamente las políticas, estrategias, normas y procedimientos establecidos por la Fundación.

Actitudes y comportamientos de servicio, compañerismo, colaboración, tacto, tolerancia y flexibilidad, aprendizaje, compromiso con la institución adaptación a la dinámica y a los cambios internos y externos

Competencias: Persona con alto manejo pedagógico de comunidades, y alto nivel de sentido social.

Experiencia: Tres años haciendo parte de equipos que trabajen con comunidades y proyectos sociales.

Nivel de Responsabilidad: Alto

Nivel de Riesgo Laboral: Medio

DENOMINACIÓN: COORDINADOR DE ZONA

Adscripción: Área de Desarrollo Sostenible

Funciones del Cargo

- a) Realizar la asistencia técnica de las actividades en terreno del proyecto y la coordinación de los técnicos que prestan los servicios de asistencia técnica

- b) Realizar actividades de socialización e inducción del proyecto a personal técnico
- c) Realizar capacitación en establecimiento y manejo de cultivos dirigido a personal técnico vinculado en el proyecto
- d) Realizar talleres en preparación de suelos, métodos de siembra y manejo de cultivos, brindando los conocimientos teóricos y prácticos para que las familias beneficiarias rescaten cultivos ancestrales para seguridad alimentaria y consecución ingresos adicionales
- e) Prestar asistencia técnica y capacitación a los beneficiarios para la implementación de cultivos de quinua y/o guandul, buscando la optimización de las parcelas
- f) Prestar asistencia técnica a cultivos establecidos de los beneficiarios
- g) Realizar visitas de seguimiento a los beneficiarios aleatoriamente de los municipios a su cargo
- h) Presentación de informes periódicos y/o los solicitados por la Fundación Tierra de Paz en medio impreso y magnético
- i) Realizar la entrega de planillas de control de visitas a los beneficiarios, formato de reporte de nuevos empleos generados: y demás documentación diligenciada en el proyecto, como también la de los técnicos a su cargo periódicamente
- j) Capacitar a los productores en el manejo de registros (productivos y contables) para sus cultivos
- k) Cumplir como mínimo con una visita mensual a cada beneficiario del municipio o cabildo que le corresponda
- l) Informar oportunamente sobre cualquier situación que interrumpa el normal desarrollo de los servicios prestados al interventor del contrato o en su defecto a la administración de la fundación
- m) Participar en general en el desarrollo y evaluación de las actividades del proyecto
- n) Realizar las demás que sean asignadas

Requisitos:

- Poseer título universitario. Ingeniero Agrónomo, Agroindustrial, Administrador de Empresas Agropecuarias o afines.
- Ser ciudadano colombiano
- Estar en ejercicio de los derechos civiles y políticos.

Otros

- Disponibilidad para viajar.
- Habilidad para adaptarse a las condiciones logísticas que existan en las jornadas de campo que se implementen.
- Habilidad para estimular y trabajar en equipo y manejo de comunidades.
- Habilidades para resolver problemas y tomar decisiones tanto individual como grupalmente.

Competencias: Alto grado de preparación, alta capacidad de gestión y formulación de proyectos sociales y comunitarios; debe poseer buen manejo de personal a su cargo.

Experiencia: Tres años en cargos de Dirección y/o coordinación de proyectos afines.

Nivel de Responsabilidad: Alto

Nivel de Riesgo Laboral: Medio

ORGANIGRAMA FUNDACIÓN TIERRA DE PAZ

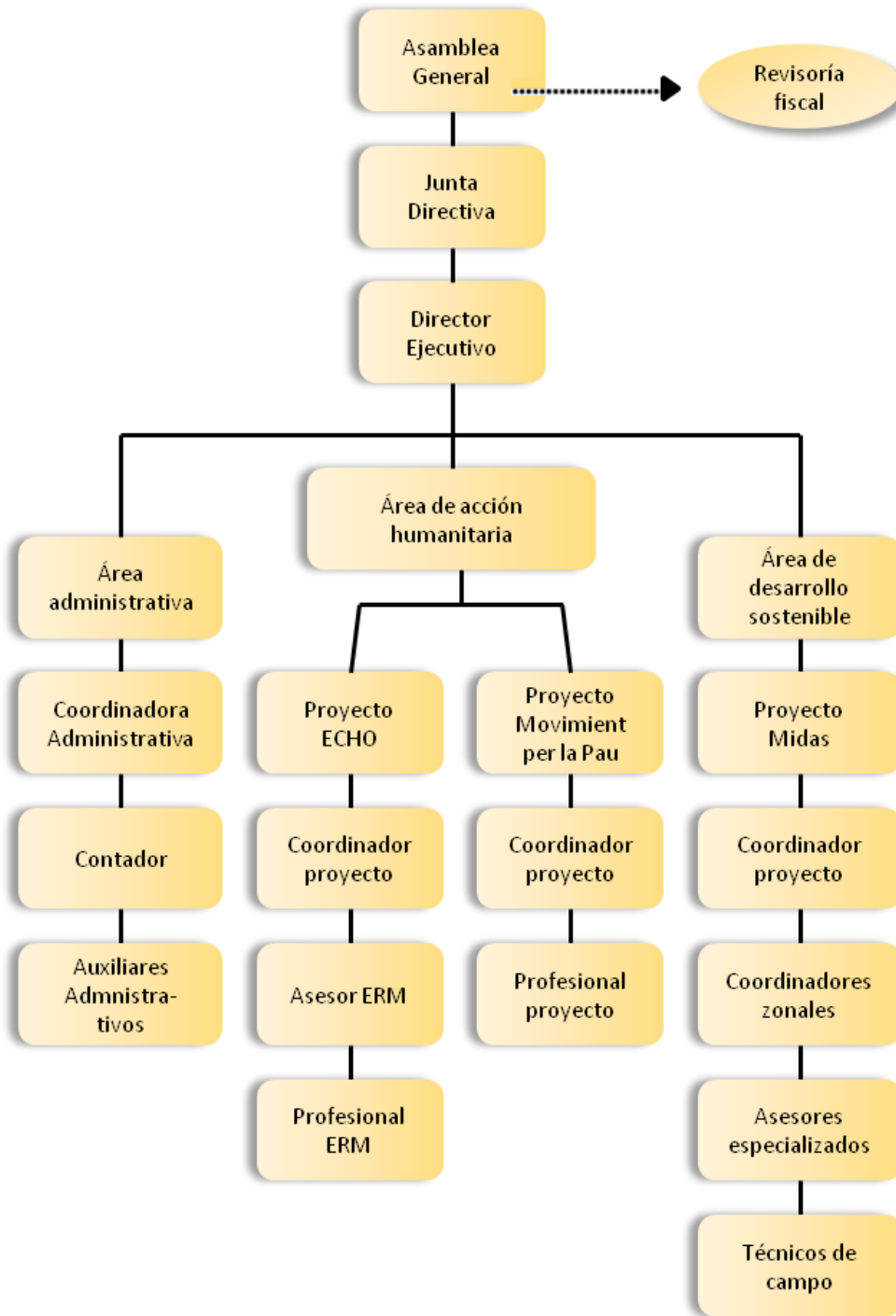


Gráfico 1. Organigrama Fundación Tierra de Paz

4.2 DIAGNOSTICO EMPRESARIAL

4.2.1 Misión de la Fundación Tierra de Paz

La Fundación Tierra de Paz es una organización no gubernamental sin ánimo de lucro, que uniendo sus esfuerzos y los de sus cooperantes centra sus acciones en el suroccidente colombiano hacia la defensa, protección y ayuda a seres humanos cuyos derechos fundamentales se encuentran afectados o amenazados por conflictos civiles, armados o catástrofes naturales, orientando sus esfuerzos y recursos hacia el mejoramiento de las condiciones de vida de las comunidades y la promoción y defensa de los principios de desarrollo sostenible.

4.2.2 Visión de la Fundación Tierra de Paz

La Fundación Tierra de Paz se consolidará en el año 2014 como una organización autosuficiente, con alta capacidad de gestión, con gran visibilidad y empoderamiento tanto a nivel nacional como internacional, mediante el fortalecimiento de alianzas sólidas con cooperantes afines; incidiendo y promoviendo en el suroccidente colombiano acciones e iniciativas que lograrán la inclusión participativa, económica y social de las comunidades altamente vulnerables por su condición de marginalidad, exposición al conflicto armado o víctimas de desastres naturales con criterios de sostenibilidad ambiental.

4.2.3 Principios de la Fundación Tierra de Paz

- Creemos en la dignidad del ser humano y el respeto de sus derechos fundamentales.
- Creemos en la protección a la vida como condición sagrada del ser humano.
- Creemos en el fortalecimiento y consolidación de una sociedad justa, equitativa, incluyente y segura.

- Creemos que siempre es posible encaminar acciones para defender, proteger y ayudar a las comunidades vulnerables por causa del conflicto o de los desastres naturales.
- Creemos en la importancia de enfocar nuestros esfuerzos al trabajo con niños y jóvenes, ya que son ellos los llamados a propiciar verdaderos cambios al interior de sus comunidades.
- Creemos que el excelente manejo que se le da a los recursos entregados por nuestros cooperantes y a los propios, es garantía y seguridad para mantener la mutua confianza.
- Creemos en las capacidades, cualidades y potencialidades de nuestro equipo de trabajo y en su entrega al trabajo por los demás.

4.2.4 Política de Género

En la composición de los niveles de dirección, administrativos y operativos de la Fundación se promueve una política de participación equitativa de género.

En nuestros espacios laborales se toman medidas logísticas de equipamiento que reconocen las necesidades diferenciales de hombres y mujeres

Para la implementación de proyectos, los diagnósticos, estudio de necesidades o líneas de base se registra la afectación diferenciada por género y edad.

En la construcción de beneficiarios se exige una participación equitativa de género.

En la construcción de instrumentos, planes, cronogramas participativos, los comités o espacios de deliberación son integrados equitativamente por género.

En la elaboración de materiales se toma en cuenta las condiciones diferenciales de la población por etnia, género, edad

4.2.5 Valores que rigen a la Fundación Tierra de Paz

- Neutralidad
- Legalidad
- Respeto
- Responsabilidad
- Consagración y dedicación al cumplimiento de tareas
- Compromiso con la calidad
- Confiabilidad
- Transparencia
- Honestidad
- Solidaridad y espíritu de colaboración
- Exigencia
- Equidad
- Disciplina
- Discrecionalidad
- Agilidad y Oportunidad

4.2.6 Objetivos Estratégicos de la Fundación Tierra de Paz

La Fundación Tierra de Paz está organizada en función de dos objetivos estratégicos que cuentan con un claro soporte administrativo y de control profesional, estos son:

LA ACCIÓN HUMANITARIA, que se centra en la lucha contra las minas antipersona, los restos explosivos de guerra y la solidaridad con las víctimas civiles del conflicto.

LA SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL, que promueve la defensa de los principios de desarrollo sostenible, la lucha contra el hambre, el atraso y el deterioro ambiental.

ÁREAS DE ACCIÓN Y RESULTADOS

En el Campo Humanitario TDP ha especializado sus iniciativas en la Acción Integral Contra las Minas Antipersonal y los Artefactos Explosivos Abandonados (MAP y MUSE), dado que Colombia es uno de los países con mayor cantidad de víctimas por año, y es la única región en el continente americano donde aún diariamente se siguen sembrando estos artefactos, en el marco del conflicto armado irregular que padece desde hace varias décadas el país en los Departamentos de Cauca, Nariño, Putumayo y Caquetá, regiones éstas con mayor índice de afectación.

Las acciones de la Fundación Tierra de Paz están en función de generar capacidades individuales y colectivas de protección frente a los desafíos que imponen estas armas y el conflicto armado en general. También en la elaboración de registros, ubicación y acompañamiento de las víctimas.

En el campo del Desarrollo Sostenible TDP ha logrado identificar iniciativas comunitarias que giran bajo la perspectiva de la seguridad alimentaria y la generación de ingresos, a partir del rescate de cultivos ancestrales como la quinua y el guandul, la organización comunitaria, la sostenibilidad ambiental con producción limpia y la articulación de procesos de comercialización.

La Fundación Tierra de Paz está enlazada en su trabajo con planes y políticas desarrollados por el sector de ONG's y el Plan Nacional de Acción contra Minas. De manera regular interactúa con autoridades como el Gobierno Nacional, ONG'S del orden nacional e internacional y organizaciones de base como:

En el tema de Educación en el Riesgo de Minas ERM:

Se tiene una alianza con Diakonie Alemania Apoyo en Emergencias, Oficina Bogotá y Cauca, desde el año 2006. Con dichos equipos se hacen reuniones mensuales de evaluación de contexto (el cual es monitoreado), seguridad de los equipos en trabajo de campo y planificación conjunta de acciones

Se coordinan acciones con la Asociación de Cabildos Indígenas del Norte del Cauca – ACIN, las alcaldías de Toribío, Jambaló y Santander de Quilichao, los Cabildos indígenas de Toribío, San Francisco, Tacueyó, Huellas, Munchique, Los Tigres, Canoas, Corinto y Jambaló, básicamente. Con la ACIN las reuniones son permanentes.

Se hacen coordinaciones con el Programa Presidencial para la Acción Integral contra MAP-MUSE (PAICMA), Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR), Llamamiento de Ginebra, Pastoral Social Cauca, Asociación de Sobrevivientes del Cauca. A nivel nacional se tiene participación en la Mesa Nacional de Educación en el Riesgo de Minas Antipersonal, y en la Mesa Técnica sobre construcción de estrategias y materiales educativos sobre el riesgo de MAP. A nivel departamental se hace parte del Comité Departamental de Acción Contra Minas Antipersonal.

En las acciones de acompañamiento a víctimas de Minas antipersonal y Municiones abandonadas sin explotar MAP y MUSE:

La Fundación Tierra de Paz trabaja en coordinación con el Programa Presidencial para la Acción Integral contra MAP-MUSE (PAICMA), Cruz Roja Cauca, Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR), Centro Integral de Rehabilitación de Colombia (CIREC), Pastoral Social Cauca, Campaña Colombiana Contra Minas (CCCM), Mercy Corps, Fundación Valle de Pubenza, Asociación de Sobrevivientes del Cauca, Alcaldía y Personería de Toribío, Personería de Caloto, Personería de Coconuco, Personería de Cajibío, Hospital Susana López de Valencia y Hospital Universitario de

Popayán y del Valle, hogar de Paso Betania en Popayán y Fundación Revivir en Cali.

En las acciones sobre seguridad alimentaria:

Se coordinan acciones con la Secretaría de Agricultura del Departamento del Cauca, Directores de Unidad Municipal de Asistencia Técnica Agropecuaria UMATA, El cabildo indígena de Totoró, La Asociación de Cabildos Indígenas del Oriente del Cauca – NASACHACHA.

De igual manera la Fundación Tierra de Paz es miembro activo de:

- La Mesa Nacional de Educación en el Riesgo de Minas Antipersonal
- La Mesa Técnica sobre construcción de estrategias y materiales educativos sobre el riesgo de MAP.
- La Mesa Nacional de Gestión de Información sobre MAP.
- El Comité Departamental de la Acción Integral contra Minas.
- El Comité de Análisis de contexto Departamental.

Es importante recalcar que los proyectos en general buscan generar y/o fortalecer las capacidades comunitarias locales de protección frente a la amenaza que representa el conflicto armado en general: por combates minas antipersonal, restos explosivos de guerra, reclutamientos y agresiones sexuales.

En ésta dirección a través de metodologías participativas se han estructurado y ejecutado desde las escuelas más afectadas por el conflicto armado, respuestas colectivas de protección, promoviendo además respuestas individuales, o lo que comúnmente se conoce como comportamientos de auto protección, especialmente entre la población de niños y niñas escolares.

La mayoría de las escuelas de los territorios indígenas del norte del Cauca han implementado dentro de sus estrategias de protección: enmallados de sus entornos de aulas y sitios de recreación, visibilización humanitaria y sistemas de alerta comunitarios, acciones que han reducido sustancialmente la ocupación de estos establecimientos por parte de la fuerza pública o los actores armados no estatales, con lo cual se ha reducido sustancialmente el nivel de riesgo por quedar atrapados en enfrentamientos o fuego cruzado, al igual que los hallazgos de Remanentes Explosivos de Guerra (REG). También se vienen desarrollando sistemáticamente, a través de diversas estrategias educativas, capacitaciones con los escolares sobre los riesgos que existen en sus territorios, ocasionados por el conflicto armado.

COOPERANTES

- Diakonie Alemania Apoyo en Emergencias.
- Comisión Europea de Ayuda Humanitaria.
- Agencia Española de Cooperación Internacional para el desarrollo (AECID)
- Moviment Per la Pau.
- Gobernación del Cauca.
- 11 Municipios del Cauca (Silvia, Totoró, Rosas, Balboa, Puracé, Bolívar, San Sebastián, Sotaró, Mercaderes, Florencia, Corinto)
- El Cabildo Indígena de Totoró
- La Asociación de Cabildos Indígenas del Oriente del Cauca – NASACHACHA.
- Los Beneficiarios financian con trabajo o algunos materiales, parte de las obras que se hacen en proyectos conjuntos en los que se beneficia toda la comunidad, como construcciones de enmallados, aulas educativas, sitios de protección, etc.

COORDINACIÓN Y TRABAJOS CON OTRAS ORGANIZACIONES

TIERRA DE PAZ mantiene una fuerte alianza con DIAKONIE ALEMANIA Apoyo en Emergencias, Oficina Bogotá y Cauca, desde el año 2006 promoviendo acciones de protección de víctimas del conflicto armado en las zonas indígenas del norte del Cauca, donde la educación en el Riesgo de accidentes con MAP y MUSE son eje transversal de los proyectos de gestión de riesgos y de capacitación de la población local. Bajo esta relación se han adelantado los siguientes proyectos: En 2006 K- Col-0603-0003, En 2007 K-COL-0703-0001, En 2008 K-COL-0803-0002, 2009 K- COL- 0905-004, 2010 K-COL-1003-001. Estas acciones se han adelantado con la coordinación directa de la Asociación de Cabildos Indígenas del Norte del Cauca – ACIN, las alcaldías de Toribío, Jambaló y Santander de Quilichao, los Cabildos indígenas de Toribio, San Francisco, Tacueyó, Huellas, Munchique los Tigres, Canoas, Corinto y Jambaló, básicamente.

En este proceso también se establecieron múltiples comités locales escolares de gestión de riesgos, con alrededor de 42 comunidades educativas de las zonas de intervención.

En las acciones de acompañamiento a víctimas de Minas antipersonal y Municiones abandonadas sin explotar, TDP tiene un convenio con la AGENCIA ESPAÑOLA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO (AECID) y la ONG Española MOVIMENT PER LA PAU, denominado “ Acompañamiento a Víctimas de Minas Antipersonal y Munición Abandonada sin Explotar (AVM)”. Este proyecto tiene por finalidad prestar asistencia a las víctimas en todas aquellos aspectos que no están contemplados por la legislación Colombiana, tales como Asesorías jurídicas, gestiones médicas, hospedajes, alimentación, transportes; igualmente busca garantizar que las autoridades competentes cumplan efectivamente los compromisos con las víctimas, en la medida en que lo posibilite el

desarrollo constitucional y legal que tiene el País y fortalecer las asociaciones de víctimas de MAP-MUSE.

En este mismo aspecto se ha firmado un convenio con el Programa Presidencial para la Acción Integral contra MAP-MUSE (PAICMA) sobre gestión de información a fin de poder hacer intercambio sobre la información correspondiente a víctimas de MAP-MUSE del Departamento del Cauca; y se hace parte de la mesa Nacional de Gestión de Información. Igualmente TDP es una de las coordinadoras de la Mesa de Asistencia de Víctimas de MAP-MUSE del Comité Departamental de la Acción Integral contra Minas del Cauca.

En las acciones sobre seguridad alimentaria, se ejecuta un proyecto de fortalecimiento de la producción de semillas ancestrales como son la Quinoa y Guandul, al respecto se coordinan acciones con la Gobernación del Cauca, Secretaría de Agricultura del departamento del Cauca, 11 municipios del departamento del Cauca, el Cabildo Indígena de Totoró y la Asociación de Cabildos Indígenas del Norte del Cauca – NASACHACHA.

4.3 DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL

La Fundación Tierra de Paz viene desarrollando sus actividades y logrando objetivos de forma efectiva. En el desarrollo de sus actividades se tiene una estrategia- normalmente no explícita o consciente-, procesos, aprendizaje y resultados en generación de valor público, recursos, legitimidad, reconocimiento, y capacidad operacional. En este sentido entonces, esta descripción interna se realizará basándose en el análisis de las siguientes dimensiones:

4.3.1 Generación de Valor Público

En relación a este ítem se tiene identificado el Objeto General de la Organización que es el siguiente:

El objeto principal de TIERRA DE PAZ es contribuir a mejorar las condiciones de vida de la población infantil y de los grupos humanos de vulnerabilidad manifiesta, con criterio de solidaridad, sostenibilidad y dignidad, en armonía con la naturaleza y el fortalecimiento de la sociedad civil.

En cuanto a su razón de ser o propósito la Fundación Tierra de Paz desarrolla las siguientes actividades:

Presta atención directa a sus beneficiarios mediante los dos ejes anteriormente mencionados ACCION HUMANITARIA y GESTION AMBIENTAL SOSTENIBLE, ofreciéndoles programas educativos, asistencia técnica, asesoría legal, les provee bienes y servicios y se hace promoción de derechos humanos y se promueve también la seguridad alimentaria.

Desarrolla la capacidad de sus beneficiarios a través de iniciativas que desarrollan los componentes anteriormente descritos.

Defiende campañas o políticas (promoción) promoviendo y difundiendo los mandatos nacionales e internacionales en relación con la Acción Humanitaria y la gestión ambiental sostenible como por ejemplo campañas en valores del derecho internacional humanitario, los mandatos de las luchas contra las minas antipersona, la prevalencia de los derechos de los niños, los pueblos indígenas y de género.

La organización tiene identificadas las principales necesidades de sus grupos de interés (usuarios, familias, donantes, aliados, Estado y comunidad); así por ejemplo para los usuarios de la organización se tienen identificadas necesidades como: Capacitación y acompañamiento de las comunidades afectadas por conflictos civiles o desastres naturales para hacer efectivos sus derechos en

condiciones de vida digna, Promover la generación de una cultura de protección y articular la acción del estado y de organizaciones privadas en función de las necesidades de las comunidades vulnerables.

Para el caso de los donantes las necesidades identificadas son las siguientes: Contar con instituciones que garanticen un manejo ético y eficiente de la cooperación, contar con aliados que puedan desarrollar acciones en contextos difíciles, y contar con iniciativas serias y viables que desarrollen su objeto y su mandato institucional.

En cuanto a los aliados, como lo es por ejemplo el caso de la Asociación de Cabildos Indígenas del Norte del Cauca, se identificó la necesidad que ellos tienen de información veraz, confianza, apoyo operativo, coordinación de acciones y transferencia en competencias y complementariedad.

La comunidad requiere conocimiento, protección, gestión y articulación a procesos que mejoren sus condiciones de vida capacitándolos e implementando metodologías de trabajo social que generen empoderamiento comunitario. El Estado por su parte requiere colaboración para cumplir con sus mandatos institucionales, en zonas o circunstancias donde su presencia es débil.

Al igual que la Fundación Tierra de Paz tiene identificadas las necesidades de todos los actores que con ella se relacionan, también satisface algunas de ellas en la siguiente medida:

A los usuarios les satisface sus requerimientos a través del diseño, gestión y ejecución de iniciativas que generen incidencia pública, inversiones, proyectos de cooperación. Además con el conocimiento y desarrollo de metodologías que generen empoderamiento comunitario y capacidad de adaptación a contextos cambiantes: políticos, económicos, culturales, ambientales y naturales.

Los donantes ven satisfechas sus expectativas cuando la Organización les ofrece la implementación de sistemas de gestión que garanticen transparencia, eficiencia y eficacia, presentándoles además propuestas serias y viables según el contexto y las necesidades de los beneficiarios y el mandato institucional de los donantes y de la Fundación como tal.

Las organizaciones aliadas se benefician mediante la obtención de documentos soportados en el monitoreo y registro permanente de la situación del conflicto armado en el departamento generados por Tierra de Paz (TDP), y compartiendo además toda la información.

La comunidad se beneficia a través del diseño, gestión y ejecución de iniciativas que generen incidencia pública, inversiones, proyectos de cooperación y al igual que otros usuarios con el conocimiento y desarrollo de metodología que generen empoderamiento comunitario y capacidad de adaptación a contextos cambiantes.

El último actor que se relaciona con la organización, el Estado, se beneficia promoviendo o atendiendo las convocatorias institucionales para la coordinación de esfuerzos en las áreas de trabajo de la Fundación. También se beneficia compartiendo información, en la medida en que no coloque en riesgo las comunidades objeto de las acciones de TDP. Puede además actuar de manera independiente en la gestión de iniciativas y proyectos, demandando el cumplimiento de compromisos institucionales frente a la población afectada.

Dentro del análisis realizado al aspecto de generación de Valor Público, la Fundación Tierra de Paz tiene claramente definidos sus objetivos organizacionales, éstos son:

- Promover la aplicación, difusión y respeto de los derechos de los niños.
- Promover la aplicación, difusión, respeto y realización de los Derechos Humanos.

- Promover y adelantar acciones de emergencia humanitaria en situaciones de crisis y afectación del Derecho Internacional Humanitario
- Impulsar la acción integral contra las Minas Antipersonal y Artefactos explosivos abandonados.
- Promover la investigación social encaminada a apoyar las acciones en contra de las minas anti-personas y los artefactos explosivos abandonados.
- Promover esfuerzos que preserven o respeten el equilibrio ecológico para los de hoy y las generaciones futuras.
- Impulsar programas de generación de ingresos y superación del hambre.
- Promover una cultura del autocuidado y la protección.

4.3.2 Capacidad Operativa

En este aparte se evalúan aspectos como macro procesos (de direccionamiento estratégico, misionales y de apoyo), equipos, recursos, capital humano y propuestas técnicas.

Se llevan a cabo y se evalúan entonces los siguientes macro procesos de direccionamiento estratégico:

- Identificación y selección de socios, convocatorias, tipo de proyectos y comunidades objeto, en el área humanitaria. Es débil en el área de sostenibilidad ambiental.
- Construcción y consolidación de las relaciones y la interlocución con pares institucionales o misionales.
- Se hace especial énfasis en la rigurosidad académica en el desarrollo de los proyectos comunitarios.
- Selección de personal y perspectiva de construcción de equipos de trabajo estables.
- Gerencia de la organización

Los macroprocesos misionales que se llevan a cabo en la organización tienen por objeto:

- Área de Acción Humanitaria: Generar, orientar y desarrollar iniciativas en el campo humanitario que mitiguen el impacto del conflicto armado en el Sur Occidente Colombiano.
- Área de Sostenibilidad Ambiental: Generar , orientar y desarrollar iniciativas en el campo ambiental que promuevan una cultura de protección al medio ambiente, al mitigación de impactos ambientales y producción limpia para posibilitar entornos sostenibles.
- Incidencia pública: modificar las políticas públicas o de identidades privadas en el campo humanitario y ambiental que mitiguen o reduzcan los efectos negativos del conflicto armado o de los modelos económicos depredadores de políticas de índole público o privado que mitiguen el impacto de las minas.

Lo que hace referencia a los macro procesos de apoyo se cuenta con una fortaleza en el área de Apoyo Administrativo y Control, ya que estos procesos posibilitan la logística de los procesos misionales, el archivo documental, los registros administrativos y financieros y la rendición de cuentas, con criterios de eficiencia y transparencia.

En cuanto al análisis del capital humano; igual se tiene en cuenta todas las personas que tienen relación con la organización, es decir los aportes de voluntarios, empleados, socios, aliados, beneficiarios y sus familias.

Los voluntarios aportan en el estudio y análisis de iniciativas de intervención, bien sea en el campo humanitario o de sostenibilidad ambiental.

El aporte de los empleados se caracteriza por poner al servicio de la Institución todo su conocimiento y capacidad desde su quehacer profesional, igualmente el talento humano vinculado se caracteriza por su compromiso, entrega de servicio y sensibilidad con todas las acciones que emprende la Fundación.

En relación al aporte de los socios y aliados se ha identificado que el compromiso de los todos los socios no es fuerte, se destaca el compromiso y dedicación del Director y Presidente de Junta que es además socio de la Fundación. Es necesario trabajar la motivación y compromiso del resto de socios. El aporte de los aliados se caracteriza por la confianza para compartir experiencias y emprender acciones conjuntas.

Las familias y beneficiarios, razón de ser del trabajo de la institución además de ser receptores de acciones, también realizan aportes valiosos a la organización, por ejemplo en la calidad de la información que proporcionan, en la disposición para trabajar, tienen gran confianza en el equipo de trabajo lo cual es un motivo de satisfacción y motivación además que califican muy bien a la Organización, tienen además una gran tolerancia para aceptar largas jornadas de trabajo y algo muy importante es que en sus territorios adquieren el compromiso de velar por la seguridad del equipo de trabajo.

El análisis de la situación actual en relación a la consolidación de una propuesta técnica, se diagnóstica que se tiene claro que se deben realizar acciones de asistencia a todas las personas y comunidades víctimas de la minas antipersona y de otras problemáticas. Se tiene establecido claramente que las áreas de beneficio son la prevención, atención médica, conocimiento y defensa de los derechos relacionados con este tema, ayuda económica, apoyo psicológico, entre otros, pero no se cuenta con un modelo, hay que considerar que la Organización opera de acuerdo al alcance de los proyectos para los que logra la financiación.

La organización tampoco cuenta con un estándar para la ejecución de proyectos, generalmente siempre ejecuta uno solamente. En el último se enfrenta al reto de ejecutar más de un proyecto a la vez. Actualmente se están ejecutando tres proyectos de manera simultánea.

4.3.3 Apoyo y Legitimidad

En cuanto esta dimensión se analiza cuál es el grado de reconocimiento y credibilidad que tiene la Fundación Tierra de Paz entre sus grupos de interés (usuarios, donantes, co partes, etc).

En este aspecto se define que la organización está legalmente constituida, lo que se constituye en una fortaleza si se tiene en cuenta la exigencia de los cooperantes y donantes, tiene reconocimiento además de estamentos gubernamentales ya que en algunos de los proyectos son éstos organismos departamentales y municipales los que proveen algunos recursos. Es muy destacable que la Organización es reconocida como interlocutora válida en asuntos de la acción contra minas antipersona en Colombia.

La organización ha ganado la credibilidad y confianza de las comunidades en las que se desenvuelve. La reconocen como un equipo de trabajo en el que se puede confiar, esto se manifiesta en que pueden entrar a zonas de alto riesgo y la misma comunidad se encarga de su cuidado, también facilitan la ejecución de las actividades y el suministro de información.

Como se mencionó anteriormente, la Organización es convocada a escenarios de discusión institucionales y de organismos de cooperación internacional sobre el tema de minas antipersona en Colombia.

Las ONG'S reconocen su experiencia específica y confían a la organización la ejecución de proyectos de alto impacto social. Reconocen su fortaleza para

trabajar con comunidades de alto riesgo y algo muy importante para su credibilidad y proyección, es que Tierra de Paz, es reconocida por la transparencia en el manejo de recursos, también por la consistencia técnica y académica del trabajo que se desarrolla y la coherencia con los valores que profesa la institución.

La matriz correspondiente al análisis de la situación actual de la organización se presenta en el capítulo 8 – Análisis de Resultados-

4.4 ANALISIS EXTERNO

El entorno se analiza en términos de tendencias de variables, es decir, situaciones o condiciones generales y específicas que tienen impacto positivo o negativo en la organización. Éstas son las fuentes de oportunidades y amenazas frente a las cuales la organización debe definir la estrategia del negocio (basada en sus capacidades internas, fortalezas y debilidades) para manejarlos o aprovecharlos convenientemente y de esta manera lograr los propósitos de generación de valor, capacidad operativa, legitimidad, credibilidad y recursos propios de una Organización social como lo es la Fundación Tierra de Paz. El análisis se hace identificando las tendencias, situaciones y circunstancias que forman una oportunidad o una amenaza para la organización, la magnitud de tal oportunidad o amenaza y su impacto en la organización. Para realizar este fin se estudian varios entornos o fuerzas externas respondiendo los cuestionamientos que se presentan a continuación y cuyos resultados están reflejados en la matriz de evaluación externa.

4.4.1 Entorno Económico. Se Identificaron las siguientes variables:

INFLACIÓN / DEVALUACIÓN: Para esta variable se consideró la siguiente pregunta: El aumento sostenido y generalizado de los índices de precios, y la pérdida del valor del peso, cómo afecta a la institución?

TASA IMPOSITIVA: Cómo afecta a la institución la Tasa Especial, definida legalmente, que se cobra en los impuestos por diversos conceptos ?

REGULACIONES: Cómo afecta a la institución el sistema de intervención especial del Estado en la fijación de precios en los servicios o productos que se ofertan?

GLOBALIZACIÓN: Cómo afecta a la institución la tendencia de los mercados y de las empresas a extenderse y alcanzar una dimensión mundial?.

TASA DE DESEMPLEO: Qué incidencia tiene en la institución la tasa de desempleo actual ?Cuál será la tendencia?

4.4.2 Entorno Tecnológico. Se analizaron las siguientes variables:

FACILIDAD DE ACCESO A LA TECNOLOGÍA: Cuáles son las posibilidades que brinda el entorno para el acceso a la tecnología? Cómo afecta esto a la institución?

FACILIDAD DE ACCESO A LA INFORMACIÓN: Cuáles son las posibilidades que brinda el entorno para el acceso a información? Cómo afecta esto a la institución?

4.4.3 Entorno Social. Se analizaron las siguientes variables

TENDENCIAS DEMOGRÁFICAS, Tamaño promedio de las familias: Cuáles son las tendencias demográficas en la ciudad, la región y el país? Cómo inciden en la institución?

ORDEN PÚBLICO, DESPLAZAMIENTOS. Cómo afecta a la institución las condiciones actuales y tendencias, en cuanto al orden público y el desplazamiento

DELINCUENCIA. Cómo afecta a la institución las condiciones actuales y tendencias, en cuanto al fenómeno de la delincuencia?

4.4.4 Entorno Político

INTERESES DE GRUPOS POLÍTICOS. Hay intereses políticos que afectan o podrían llegar a incidir en los desarrollos de la institución?

BUROCRACIA DEL ESTADO. Cómo afecta a la institución la burocracia del estado?

POLÍTICAS SECTORIALES. Coóo inciden las políticas sectoriales a la institución? Cuáles?

POLÍTICAS PÚBLICAS. Cómo afectan las políticas publicas a la institución? Cuáles?

NORMATIVIDAD Y REGLAMENTACIÓN. Cómo afectan las políticas publicas a la institución? Cuáles?

4.4.5 Entorno Competitivo

ALIANZAS, FUSIONES. Que alianzas y /o fusiones institucionales se pueden distinguir en el entorno? Cómo inciden estas en la institución?

INGRESO DE NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS SUSTITUTOS. Qué nuevos productos y servicios sustitutos para atender a la población vulnerable se pueden identificar en el entorno? Cómo afectan éstos a la institución?

NIVEL DE RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES. Cuál es el nivel de rivalidad que se da entre las instituciones que atienden la prevención en el riesgo de minas, la atención a víctimas por este flagelo y que atienden a beneficiarios de proyectos de seguridad alimentaria? Cómo incide este en la institución?

NUEVOS COMPETIDORES. Se ha detectado la aparición de nuevos competidores? Cuáles? Cómo afecta a la institución?

4.4.6 Entorno Cultural

TENDENCIA EN VALORES DE CONVIVENCIA, SOLIDARIDAD, TOLERANCIA, ACEPTACIÓN Y OTROS. Cuáles son las tendencias en valores presentes en la población? Cómo afectan a la institución?

CULTURA DE PARTICIPACIÓN. Cuáles son las características culturales de la población objetivo (municipios del Norte del Cauca, etc.) en cuanto a participación? Cómo afectan a la institución?

4.4.7 Entorno Comunitario

NIVEL DE SENSIBILIDAD SOCIAL. Qué nivel de sensibilidad social se puede percibir en la comunidad? Cómo incide en la institución?

CULTURA DE COOPERACIÓN. Cuáles son las características culturales presentes en la comunidad en cuanto a cooperación? Cómo afectan a la institución?

CLIMA DE AMISTAD / AYUDA. Cómo es el clima de amistad y ayuda que se percibe en la comunidad ? Cómo afectan a la institución?

HÁBITOS DE PARTICIPACIÓN. Cómo son los hábitos de participación de la comunidad en la que esta circunscrita la institución? Cómo inciden dichos hábitos en ésta?

4.4.8 Entorno Gubernamental y Entes Reguladores

NIVEL DE EXIGENCIAS. Cuál es el nivel de exigencia ejercido por el gobierno y los agentes reguladores hacia la institución? Esto cómo la afecta?

NUEVAS LEYES, REGLAMENTACIONES. Qué nuevas leyes y reglamentaciones relacionadas con la naturaleza de la institución se pueden identificar? Cómo afectan estas a la institución?

CONCIENCIA DE LEGISLADORES Y AGENTES PÚBLICOS ACERCA DE LA PROBLEMÁTICA DE MINAS ANTIPERSONA. Cuál es el grado de conciencia de legisladores y agentes públicos acerca de esta y otras problemáticas relacionadas? Cómo afecta esto a la institución?

4.4.9 Entorno Proveedores

CALIDAD. Cómo es la calidad de los suministros ofrecidos por parte de los proveedores? Cómo afecta a la institución?

CUMPLIMIENTO. Cómo es el cumplimiento en la entrega de los suministros ofrecidos por parte de los proveedores? Cómo afecta a la institución?

PRECIO. Cómo es el precio de los suministros ofrecidos por parte de los proveedores? Cómo afecta a la institución?

PODER SOBRE LA ORGANIZACIÓN. Qué poder tienen los proveedores sobre la institución? Cómo la afecta?

4.4. 10 Entorno Beneficiarios

TENDENCIA DE CRECIMIENTO DE LA DEMANDA. Cuáles son las tendencias de crecimiento en la “demanda” de población vulnerable y víctimas? Cómo inciden en la institución?

4.4.11 Entorno Donantes

TENDENCIAS NACIONALES E INTERNACIONALES. Cuáles son las tendencias nacionales e internacionales en cuanto a donaciones para la prevención de riesgos de minas antipersona, atención a víctimas y beneficiarios de proyectos de seguridad alimentaria? Cómo inciden en la institución?

CONCENTRACIÓN. Cómo se da la distribución de las donaciones nacionales e internacionales en el sector? Cómo afecta esto a la institución?

INTERESES. Cuál es o son los intereses que priman en los donantes? Cómo incide esto en la institución?

4.4.12 Entorno Competencia

NUEVAS EMPRESAS EN NÚMERO Y TAMAÑO. Qué nuevas empresas sociales en número y tamaño puede identificar como competencia? Cómo afectan la institución?

PROPUESTAS DE VALOR. Cómo es la propuesta de valor que se da en la competencia? Cómo afecta la institución?

AMBIENTE COMPETITIVO. Cuáles son las características del ambiente competitivo en el sector? Cómo incide en la institución?

PROGRAMAS / PROYECTOS COMPLEMENTARIOS. Qué programas / proyectos complementarios se pueden identificar en la competencia? Cómo afecta a la institución?

Las matrices con los resultados correspondientes se presentan en el capítulo 8- Análisis y presentación de Resultados.

4.5 EVALUACIÓN INTERNA

IDENTIFICACIÓN DE DIMENSIONES Y VARIABLES INTERNAS DE LA ORGANIZACIÓN

El análisis interno identifica el estado actual de las variables internas relevantes de la organización, evaluadas contra el estándar de organización social definido. Del análisis interno surgen las fortalezas y debilidades más relevantes (de mayor impacto) que deberán tener en cuenta posteriormente en el plan de mejoramiento, cuando se defina que debe fortalecerse internamente para lograr los objetivos de recursos, legitimidad y reconocimiento; capacidad operativa y generación de valor público definidos para la organización. Los resultados de las valoraciones de cada variable se presentan en el capítulo 8 de presentación y análisis de resultados.

4.5.1 Dimensión Generación de Valor Público

Variable REPICABILIDAD:

Se refiere a la posibilidad de que la base conceptual de un modelo, sus elementos básicos, actividades y procesos, se puedan transferir e implementar en otros grupos o comunidades, y/o se puedan reproducir a mayor escala, con un carácter similar.

Para el análisis se realizó el siguiente cuestionario:

- Cuáles son los problemas sociales que pretende solucionar o atender y qué se piensa hacer?
- A qué actores sociales debe involucrar para lograr sus resultados?
- Está formalizado y escrito el modelo de la organización?
- Tiene detallada la lógica con la que se van a lograr los resultados previstos?
- Se tiene un equipo humano conocedor y entrenado para lograr estos resultados?
- Tiene programas explícitos de entrenamiento en el modelo?
- Cuántas personas de la organización están en capacidad de explicar el modelo técnico, organizacional y estratégico?
- Tiene la organización personas capaces de replicar el modelo en otras organizaciones?
- Tiene claridad sobre la manera de multiplicar su modelo?
- Qué tipo de contrato o negociación se podría dar?
- Qué recursos adicionales implica esto? Cómo los va a conseguir?
- Cual sería la forma de ingresos para la organización en el momento en que decida abrir su modelo a otras organizaciones?
- Qué activos estratégicos tendría en su mano?

Variable: ESTRATEGIA

La estrategia es uno de los mecanismos más importantes de relacionamiento de los elementos de la empresa. Para la evaluación se indaga sobre los siguientes aspectos:

Existencia de una estrategia del negocio

- Tiene la empresa claramente definida su misión, visión, valores, objetivos, ventajas competitivas?
- Tiene identificadas sus fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas existentes en el medio para lograr su misión y su visión?
- Tiene establecida una MEGA ESTRATEGIA, es decir, una meta valiosa hacia la cual se orienta
- La estrategia identifica los clientes, los grupos de interés y sus necesidades, los productos y servicios para atenderlos, las capacidades organizacionales necesarias para producir estos productos y los servicios?
- Identifica la capacidad actual de respuesta de la organización y tiene establecido un plan para llenar los vacíos existentes?

Conocimiento de la Estrategia

- La estrategia ha sido difundida a todas las personas de la organización?
- Qué mecanismos se utilizan para difundirla?
- Todos los stakeholders conocen la estrategia y están comprometidos en su aplicación?

Variable: OPORTUNIDAD

Se refiere a la identificación del nivel de agilidad y coordinación para responder al cliente por la demanda de productos y/o servicios.

Este tema es complementario al de calidad. Se trabaja independiente por ser tan importante en materia del impacto del servicio (dada la naturaleza de servicios que se prestan)

Cuestionario para Oportunidad:

- Están definidos los estándares de tiempo para las actividades de servicio y de operación y para atender las solicitudes de los usuarios?Cuál es su nivel de cumplimiento. Revisar tendencias.
- Existe un proceso de mejora encargado de atender el tema de la oportunidad?
- Existe una persona responsable de velar por el tema de la oportunidad? Qué tan formalmente se han establecido su responsabilidades?
- Están todos los empleados conscientes, sensibilizados y entrenados para trabajar y lograr los estándares de oportunidad en el servicio?
- Se miden los resultados de oportunidad y cómo se hace el control de ellos?
- Existe coordinación en la empresa para la prestación oportuna de los servicios? Cuáles son los principales problemas de coordinación? Cómo se están resolviendo?

Variable: PERTINENCIA

Se refiere a la identificación del nivel de acierto y enfoque hacia los aspectos realmente críticos e importantes del producto o servicio.

Cuestionario para Pertinencia:

- Atiende la propuesta adecuadamente las necesidades de los clientes?
- Tiene la empresa claramente establecida la forma de generar valor a través del servicio y de la operación?
- Existe un mapa estratégico o mental que permita evidenciar el nivel de claridad que se tiene al respecto?

- Existe un sistema formal para evaluar la pertinencia de las actividades y servicios? Existen evidencias de ello? Quién es el responsable? Está asegurada la calidad?

Variable: COMPETITIVIDAD DE LOS SERVICIOS PRESTADOS

La competitividad se refiere a las características de los servicios y productos de la organización que la diferencian de las demás entidades de su mismo sector, frente a los clientes y en general al mercado. Incluye factores tales como calidad, precio, atención, servicio al cliente, etc.

Cuestionario para Competitividad:

- Tiene la empresa definidos los factores de competitividad para con los diferentes públicos o clientes? Cuáles son?
- Conoce la gente estos factores? Hasta que nivel se comparten? Hay algún programa de difusión y capacitación de ellos? De conocerlos, se trabaja en pro de la optimización de los mismos?
- Las áreas de la empresa tienen establecidas metas e indicadores para ayudar a lograr estos factores.

Hay definidos estándares para cada uno de ellos?

Hay incentivos para las personas por el logro de estos factores?

Variable: CALIDAD DE VIDA

La calidad de vida puede considerarse desde varios parámetros. Uno de los más importantes, consiste en el nivel de autonomía que logra la persona para el desarrollo de sus actividades normales en la vida y la sociedad, a pesar de sus limitaciones como en el caso de las víctimas mutiladas por ejemplo.

Cuestionario para calidad de vida

Estado actual de incidencia de la calidad de vida generada por la institución

- Están explícitos en la misión el tipo de servicios y resultados que se quieren tener?
- Los resultados que se pretenden lograr son simplemente de asistencia o mitigación de las condiciones actuales?
- Los resultados que se pretenden obtener apuntan a lograr que la persona adquiera autonomía en el manejo de su vida?
- Los resultados van dirigidos a una o varias dimensiones de la calidad de vida de las personas?
- Cuáles programas están explícitamente orientados a mejorar la calidad de vida de los usuarios? Son efectivos y en qué grado?

Variable: COBERTURA

La cobertura se refiere al número de personas que actualmente están siendo beneficiadas por las actividades de la empresa.

Cuestionario para Cobertura

Estado de la cobertura generada por parte de la institución

- Indique el número de personas que actualmente atiende la institución de manera directa.
- Indique la evolución de la población de la institución en los pasados cinco años.
- Indique el estrato socioeconómico predominante de la población atendida
- Indique cuáles son los planes de expansión de la cobertura de atención.

- Qué otros servicios piensan ofrecer y a qué públicos? Cuáles son las metas de crecimiento que tienen previstas en este momento?

4.5.2 Dimensión Capacidad Operacional

Variable: COMPETENCIAS

Se mira tanto el nivel de competencias, como las actividades encaminadas a mantenerlas y desarrollarlas. La institución debe definir las competencias mínimas que deben tener las personas en cada cargo, y utilizar estas competencias para los procesos de administración de personal: selección, capacitación, desarrollo, evaluación y compensación.

En la empresa todas las personas deben tener un nivel mínimo de competencias de acuerdo con las tareas y desafíos que debe atender la institución. Especialmente en el terreno del servicio que se presta, el nivel de competencias debe ser muy alto, tanto las técnicas como humanas y organizacionales, dado que la calidad y oportunidad del servicio depende en gran medida del nivel de competencias del personal que lo presta.

Cuestionario para Competencias

1. Estado actual de las competencias en la institución

En términos generales identifique y califique el nivel de competencias técnicas, humanas y administrativas, presentes en el capital humano de la organización. Coloque (3) para Alto, (2) Medio o (1) Bajo de acuerdo al nivel que se perciba en estos tres campos. Al frente de la calificación escriba las competencias que más debe desarrollar en el personal.

<i>Competencias Técnicas</i>			<i>Competencias Humanas</i>			<i>Competencias Administrativas</i>		
Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
	2		3				2	

2. Sistema para trabajar las competencias

- Tiene la organización definidas las competencias requeridas en el personal?
- Están definidas las competencias técnicas, administrativas y humanas?
- Existe algún manual de competencias?
- Existen criterios definidos para la selección del personal? Corresponden estos criterios a las competencias que deben tener las personas para desarrollar adecuadamente su trabajo y para desempeñarse eficientemente en la organización?
- El desarrollo y capacitación de las personas se hace para desarrollar o mejorar las competencias requeridas? Se hace bajo el criterio solamente del Director? No se ve ningún criterio estable para hacer estas labores en la empresa?
- Se tiene definido algún procedimiento para identificar y desarrollar las competencias en las personas? Está este proceso controlado y asegurado?

Variable: NIVEL DE PREPARACIÓN Y ENTRENAMIENTO

Aunque el tema se trata un poco en el criterio de Competencias, aquí se hace referencia más al nivel formal de preparación recibido por las personas y a los procesos internos de la empresa para asegurar el mayor nivel requerido de ellos para el desempeño de sus cargos. Se asume que para el desempeño de muchos cargos de tipo operativo y administrativo, las personas deben contar con

preparación y entrenamiento formal, y que la empresa debe propiciar el crecimiento permanente de las personas al respecto.

El criterio se refiere entonces al nivel formal de preparación y entrenamiento alcanzado por las personas de la organización y a los procesos internos de la empresa para facilitar un mayor nivel, así como a las habilidades de auto aprendizaje que tienen las personas de la empresa.

Se refiere también al grado de profesionalización de las personas, su posibilidad de prepararse mejor para enfrentar los objetivos de la institución, y su acceso al entrenamiento que permita lograr habilidades y capacidades en los diferentes campos vocacionales y prácticas profesionales. Se enfoca hacia las actividades diseñadas a mejorar el conocimiento del tema y de los conceptos, de las habilidades, y a la adquisición de creencias y actitudes adecuadas.

Cuestionario para Nivel de Preparación y Entrenamiento

1. Nivel de Educación formal alcanzado

De manera global, coloque el mayor nivel de formación alcanzado por los miembros de la organización. Identifique con (3) Alto, (2) Medio o (1) Bajo el nivel de compatibilidad entre la formación de las personas y el tipo de trabajo que está desempeñando.

Cuáles son los hábitos de estudio y auto formación del personal?

Nivel mayor de formación	Nivel de compatibilidad			Hábitos de auto-estudio y de lectura que le permitan crecer profesionalmente
	Alto	Medio	Bajo	
3				2

2. Entrenamiento

Entrenamiento que Hace Falta

Nivel Técnico	Nivel Administrativo	Nivel Humano	<i>Descripción</i>
X	X		

- Qué planes de entrenamiento tiene la empresa? Qué tan regularmente se hacen? Quién los controla o los administra? Qué tantos recursos se dedican al entrenamiento y desarrollo?
- Cómo y con qué criterios se evalúa la efectividad del entrenamiento y la capacitación en la empresa?
- Cuáles son los criterios para programar y desarrollar los entrenamiento y capacitaciones?

Variable: MOTIVACIÓN Y COMPROMISO

En las empresas sociales es crítico el nivel de fuerza, determinación, entusiasmo y entrega de las personas al trabajo para lograr los resultados previstos. Cuando la estructura y los recursos externos faltan y existen desafíos y dificultades, es el nivel de motivación y compromiso de las personas de la empresa lo que hace que se solucionen los problemas.

Este nivel debe ser extendido a todas las personas y no solo a la dirección o al grupo profesional de la empresa.

Si bien la motivación es una condición interna en la persona, que nace de su riqueza personal: su convencimiento, generosidad, amor, disposición, interés, etc., también existen elementos externos que facilitan o promueven esta motivación y compromiso, tales como las comunicaciones, los niveles de reconocimiento y participación, y lo atractivo de la misión.

1. Nivel actual de compromiso de las personas

En términos generales, coloque alto (3), medio (2) o bajo (1), de acuerdo al nivel actual de compromiso del personal. Al frente coloque las causas de ello y las estrategias para elevar el nivel.

Nivel Actual de Compromiso				
Nivel actual			Causas	Estrategias
Alto	Medio	Bajo		
3				

Están identificadas las personas con las metas y objetivos de la institución?

Identificación con las Metas y Objetivos				
Nivel actual			Causas	Estrategias
Alto	Medio	Bajo		
3				

Se puede contar de manera irrestricta con las personas de la empresa para hacerla competitiva?

Describa el grado de conocimiento de los valores, metas, desafíos y estrategias de la empresa. Califique el grado de conocimiento Alto (3), Medio (2) o Bajo (1).

Claridad Organizacional				
Grado de Conocimiento			Causas	
Alto	Medio	Bajo		
3				

- Existen planes para informar a las personas acerca de la dirección que debe darse a la institución?

- Cuáles son los sistemas o procedimientos que hay para informar a las personas sobre el desempeño y logros de la empresa?
- Cómo son las relaciones del líder con las personas involucradas con la institución?

Variable: ESTABILIDAD Y PERMANENCIA

Si el recurso humano es crítico para el éxito de las organizaciones, también lo es su nivel de estabilidad y rotación. Una alta rotación hace muy difícil desarrollar ventajas competitivas y procesos de alto impacto. Es la persistencia de las acciones y la conformación de equipos de trabajo estables en el tiempo donde se encuentran las mejores condiciones para lograr los resultados. Para ello es indispensable contar con la permanencia de las personas en la institución. Nuevamente la permanencia es importante tanto para los empleados directos como para los donantes y demás proveedores de recursos.

El índice de rotación debe ser mínimo. Cualquier desviación al respecto acarrea costos innecesarios. La empresa debe tener un estándar de rotación y programas especiales para retener el elemento humano

Cuestionario para Estabilidad y Permanencia

- Indique el índice de permanencia.
- Existe algún plan para retener al elemento humano crítico? Descríbalo.
- Cuando hay retiros no deseados, se analizan las causas y se establecen los correctivos?
- Las personas que no logran los estándares mínimos de desempeño son retiradas de la organización?
- Es permisiva la empresa frente al bajo desempeño de su personal? Explique lo que se hace al respecto.

Variable: RESPONSABILIDADES Y ROLES

Se refiere a la existencia de roles y responsabilidades definidos, clarificados y conocidos por todos, así como a la existencia de responsables en todas las áreas y aspectos de la institución.

Cuestionario para Responsabilidades y Roles

- Están definidas y suficientemente difundidas las responsabilidades y los roles de las personas?
- Se exige el cumplimiento de las responsabilidades a todos y cada uno?
- Hay conflicto de roles? Si lo hay, en que áreas y en qué asuntos? Existen mecanismos para clarificarlos?
- Todos los asuntos de la empresa tienen un doliente específico encargado de velar por ellos? Existen áreas, asuntos o problemas de la empresa que no tengan un responsable?

Variable: GOBERNABILIDAD

Por gobernabilidad se entiende la relación formal y sistemática frente a la junta directiva, que comprende una comunicación clara, información transparente, participación efectiva, relaciones de cooperación y programas para mantener el interés, la participación y la colaboración de los miembros de junta en el desarrollo y sostenibilidad de la institución.

Una junta directiva en una empresa social debe:

- Participar en la elaboración de la estrategia.
- Aprobar el direccionamiento estratégico y velar por su correcto desarrollo
- Conformar las comisiones de trabajo requeridas para el desarrollo y crecimiento de la organización.

- Facilitar las conexiones necesarias para conseguir los recursos programados por la organización.
- Hacer seguimiento a los compromisos adquiridos por la dirección y exigir los resultados acordados.

Cuestionario para Gobernabilidad:

- Tiene la empresa una junta directiva?
- Quiénes son sus miembros? Describa el papel que juegan.
- Quiénes son sus miembros? Describa el papel que juegan.
- De qué asuntos se ocupa la junta? Descríbalos
- Hacen seguimiento a las actividades de la empresa?
- Qué tan efectivos son como equipo?
- Cómo participan en el desarrollo y operación de la empresa?
- Describa los comités y comisiones en que participan.
- Cuál es el sistema para mantener informados a los miembros de junta del desarrollo de la empresa?
- Qué programas tiene la empresa para inducir y entrenar a los miembros de junta?

Variable: CULTURA ORGANIZACIONAL

Por cultura se entiende la forma *“como aquí se hacen las cosas”*. La cultura está compuesta de valores y prácticas que facilitan o hacen difícil el logro de los propósitos organizacionales. La cultura se compone asimismo de hábitos, creencias, valores, percepciones de la gente. Contiene un sistema de significados compartidos entre todos los miembros de la organización.

Ésta representa un activo muy importante por cuanto que una cultura adecuada facilita las actividades que hacen competitiva la organización y el establecimiento de ventajas para el manejo de los desafíos que se le presentan.

Cuando se habla de cultura hay que revisar principalmente si existen los valores y las conductas que facilitan el trabajo en las empresas sociales como el servicio, la creatividad, la cooperación, la apertura y el aprendizaje, la sobriedad y la eficiencia en el manejo de los recursos, y la entrega a la misión de la empresa.

La cultura se fomenta por medio del ejemplo, las comunicaciones y el reconocimiento. Forma parte de la estrategia de la empresa y existen programas especiales para fortalecer algunos de los rasgos culturales más importantes con el fin de llegar a los niveles de desempeño y competitividad requeridos.

La evaluación se hace en términos de si la cultura actual favorece el logro de los objetivos y el manejo de los desafíos de sostenibilidad y competitividad de la organización.

Cuestionario para Cultura Organizacional:

- Identifique con la dirección de la empresa los rasgos culturales más importantes de la organización.
- Identifique los requerimientos culturales que tiene la organización para desarrollar adecuadamente su trabajo y ser competitiva y sostenible.
- Compare la cultura actual y los requerimientos y establezca la brecha entre ambas. Cuáles son los puntos fundamentales a desarrollar y fortalecer para que la cultura actual se acople con los requerimientos de la organización?

Variable: AMBIENTE Y CLIMA DE TRABAJO

El ambiente de trabajo en la organización es un elemento fundamental para mantener los niveles de compromiso, motivación y entusiasmo de las personas. Es la forma como las personas perciben los elementos que los rodean y que conforman el escenario de la empresa: el jefe, las relaciones, los colegas, los procesos de trabajo, las facilidades, el nivel salarial, la competencia de compañeros, la cooperación o competencia que hay entre las personas, y lo fácil o difícil que es hacer las cosas en la empresa, entre otros.

El ambiente se mide dentro de un rango de malo a excelente, dependiendo de la cantidad de percepciones negativas o positivas que se tengan con relación a los factores anteriormente expuestos. Cabe recordar que los ambientes pesados y difíciles rara vez facilitan los niveles de motivación y compromiso requeridos

Cuestionario para Ambiente y Clima de Trabajo

- Identifique con el Gerente y los directivos de la institución el estado actual de la percepción de las personas alrededor de las siguientes variables:
- Estructura: se ve pesada, lenta, inoperante, o por el contrario ágil, liviana, adecuada.
- Normas y procedimientos: se ven pesados, lentos, inocuos o por el contrario se ven claros, ágiles, adecuados.
- Cooperación entre las personas y los grupos: se evidencia competencia o cooperación.
- Jefes: se ven lejanos, difíciles de trabajar con ellos o por el contrario se ven cercanos, humanos, cálidos.
- Compromiso: no hay compromiso de las personas de la organización o por el contrario se ve compromiso y entusiasmo por la empresa y por su misión.
- Compensaciones y salarios: el nivel de compensaciones y salarios no es justo o adecuado para el trabajo que se desarrolla o por el contrario es justo y adecuado.

- Reconocimiento: no hay reconocimiento y refuerzo a los resultados y buenos desempeños en la empresa o por el contrario hay buen reconocimiento a ellos.
- Comunicaciones: son difíciles o inexistentes las comunicaciones o por el contrario se perciben como fáciles y bien establecidas.
- Coordinación entre las áreas: es muy complicado trabajar con otras áreas por el nivel de descoordinación y falta de planeación, o por el contrario es muy fácil la coordinación.

Variable: COORDINACIÓN Y COMUNICACIONES

Al interior de la organización, es muy importante la presencia de mecanismos de coordinación del trabajo conjunto de todas las personas. En organizaciones pequeñas, la coordinación tiene un toque informal pero está cimentada en la planeación y programación del trabajo y en el contacto permanente entre los miembros. Esta coordinación es crítica cuando se está con personas que requieren por ejemplo asistencia urgente como el caso de víctimas de Minas Antipersona (MAP) y Munición sin explotar (MUSE).

El establecimiento de normas y procedimientos organizacionales ayuda a la coordinación y la comunicación, así como los informes y material escrito sobre planes. Cabe agregar que los conflictos no manejados entre las áreas y las personas impactan directamente los niveles de coordinación y comunicación organizacional.

La coordinación se mide en términos de los mecanismos existentes y de la operatividad para lograr estos resultados.

Cuestionario para coordinación y comunicaciones:

- Identifique cómo se planean y programan las actividades. Es sistemático y confiable este proceso?
- Está establecido con normas y procedimientos fáciles de seguir por parte de todos?
- Cómo es la comunicación entre las áreas y las personas? Existe una rutina diaria de comunicación para ajustar los planes y programas de trabajo?
- Hay conflictos en la empresa que dificultan la comunicación y coordinación entre las personas y las áreas?
- Qué escenarios organizacionales se utilizan, y con qué frecuencia, para hacer la coordinación entre las áreas y las personas?

Variable: INFORMACION

Los temas a evaluar son:

La disponibilidad, oportunidad y claridad de la información para el control y el manejo del negocio, Los sistemas para producir esta información, Los sistemas para hacer la información pública y utilizable, y las ayudas tecnológicas para el manejo de la información.

Cuestionario para información:

- Dispone la empresa de un sistema de información claro, oportuno y relevante para tomar decisiones?
- Se tiene información de los clientes, el mercado, la competencia, las oportunidades del mercado, las amenazas?
- Existe información y control para hacer seguimiento a los procesos críticos?
- Cuáles son los procedimientos y procesos de trazabilidad que deben existir?

- Se tienen mecanismos, procedimientos y/o procesos para identificar de manera regular las competencias con que cuenta la empresa, las debilidades, las oportunidades y las amenazas que debe enfrentar?
- Cómo se disemina el saber del negocio? Existe algún sistema encargado de hacer explícito el saber adquirido y de transferirlo al resto de la organización?
- Se posee la información adecuada y suficiente para operar el negocio y para proyectarlo?
- Existen las tecnologías de información adecuadas?

Variable: EQUIPOS Y SOFTWARE

Se pretende evaluar la situación general de la institución frente al uso de los computadores y los programas. Es dar una mirada a la cultura informática.

Cuestionario para Equipos y Software

- Qué nivel de tecnología poseen los equipos de computo que se utilizan?
Alto, Medio o Bajo?
- Cómo son los programas?
- Como es el manejo de la informática y de sistemas?
- Qué comprende la red interna? Se comparte información a través de ella?

Variable: CALIDAD

Se refiere a la identificación del cumplimiento de los estándares mínimos de calidad en los diferentes aspectos críticos del servicio - atención, trato, higiene, espacios físicos, cuidado, prevención, etc., así como a la existencia de programas o procesos de control que aseguren el logro de los estándares establecidos.

Cuestionario para Calidad:

- Identifique las áreas del servicio y de la operación en las que se deben establecer estándares.
- Existen indicadores para medir cada uno de estos estándares?
- Cómo se han comportado los indicadores en el tiempo?
- Conocen los empleados estos estándares? Existen programas formales de entrenamiento y difusión de los estándares entre los empleados y los proveedores?
- Qué sistemas de control se utilizan para asegurar el cumplimiento de los estándares.
- Existe algún proceso de mejoramiento continuo que asegure el cumplimiento y mejoramiento de los estándares por parte de la organización?
- Se hace alguna auditoria en materia de cumplimiento de estándares? Cómo es conducida?
- Fomenta la cultura organizacional el cumplimiento de los estándares de calidad de los servicios?
- En qué medida están involucrados los usuarios, sus familias, los proveedores, y demás integrantes de la organización en el cumplimiento y manejo de los estándares de servicio y de operación?

Variable: PRO ACTIVIDAD

Se refiere a que existan de manera formal procesos de trabajo dedicados a la identificación, contacto, compromiso, sostenimiento y seguimiento de las fuentes de ingresos.

Cuestionario para Pro actividad

- Identifique los programas dentro de la empresa que respaldan o hacen viables estas cifras de ingresos
- La empresa tiene definido un programa de mercadeo social?

- Cómo es el proceso de identificación de las fuentes de ingresos.
- Analice la forma de contactarlos.
- Evalúe las tendencias.

Variable: COORDINACIÓN

Se refiere a los sistemas, mecanismos y procesos que aseguran la coordinación en la empresa.

Cuestionario para Coordinación:

- Existen sistemas, mecanismos y procesos que aseguren la coordinación en la empresa?
- Qué problemas de coordinación se han presentado? En qué áreas?Cuál fue la causa?
- Existe una planeación de actividades en la empresa y una programación que ayude a su coordinación?
- Existen sistemas y mecanismos de comunicaciones entre las áreas que aseguren la coordinación?
- Las reuniones de coordinación operan adecuadamente? Qué deficiencias tienen los sistemas de reuniones para efectos de coordinación de actividades?
- Existen mecanismos que aseguren que todas las áreas si trabajan para el mismo resultado y que los cuellos de botella son detectados y ajustados?

Variable: SISTEMAS Y PROCESO

Un proceso es una red de actividades vinculadas ordenadamente, las cuales se llevan a cabo en forma repetitiva y que utilizan recursos e información para

transformar insumos en productos. Comprende desde el inicio del proceso hasta la satisfacción de las necesidades del cliente.

Cuestionario para Sistemas y Proceso:

- Están definidos los procesos en la organización? Cuáles son los principales?
- Se cuenta con un mapa de procesos?
- Existe un proceso de mejora? Qué actividades se realizan al respecto? Hay algún responsable?
- Todos los procesos están definidos, controlados y asegurada su calidad (prestación del servicio, innovación, evaluación, seguimiento y control, y la atención, calidad, trazabilidad y documentación de la entrega del servicio)?
- Está el proceso de control y aseguramiento de la calidad de los procesos plenamente establecido? Existen responsables?

Variable: COSTOS Y GASTOS

Se refiere a la identificación del estado y control de los costos de operación como de los gastos administrativos, logísticos, financieros, etc.

Cuestionario para Costos y Gastos:

- Identifique el nivel de costos y gastos de la empresa. Costos operacionales y gastos asociados a la logística y los financieros. Analice su comportamiento en el tiempo y defina tendencias.
- Hay una definición clara de los costos y gastos? Se tienen identificados los costos directos e indirectos? Hay claridad en el concepto de centros de responsabilidad (centros de costos, utilidad o inversión).

- Se tienen costeados cada uno de los productos o servicios? Se evalúan frente a metas y objetivos?
- Se tiene un sistema para recoger información con relación al comportamiento de los costos de la empresa? Se tienen mecanismos para analizar y tomar decisiones con relación a los costos?

Variable: FLUJO DE CAJA

Las instituciones dentro de su visión del corto plazo deben tener un claro manejo de sus presupuestos, especialmente del presupuesto de efectivo, el cual se convierte en una herramienta del día a día y permite manejar el efectivo de una manera más eficiente y clara, especialmente en aquellas donde éste es un recurso escaso.

Questionario para Flujo de Caja

- La institución tiene un claro manejo de sus presupuestos?
- El manejo del dinero (día a día) es eficiente y claro?
- Se tiene claridad sobre los déficit o excedentes presupuestales semanales?

Variable: CAPITAL DE TRABAJO OPERATIVO

Las instituciones deben controlar de manera exhaustiva los tres elementos básicos de su Capital de trabajo: Cartera, Inventarios y Proveedores.

Questionario para Capital de Trabajo

- Políticas de rotación de: Cartera, Inventarios y Proveedores.
- Niveles mínimos y máximos.
- Alternativas de manejo y tenencia

Variable: ACTIVOS FIJOS

Los diferentes bienes muebles e inmuebles que poseen las instituciones y que están siendo utilizados en la operación deben generar la suficiente rentabilidad y la rotación adecuada, que justifiquen su posesión y manejo.

Es conveniente tener claridad en esta información, la cual debe ser periódica. Ésta debe llevar a la institución a tomar decisiones sobre el nivel de estos activos, a usar otros mecanismos como el “Leasing”, el “Renting“, y otras formas de financiación que se dan hoy en día.

Cuestionario para Activos Fijos:

- Los diferentes bienes muebles e inmuebles que poseen las instituciones y que están siendo utilizados en la operación generan la suficiente rentabilidad?
- Los diferentes bienes muebles e inmuebles que poseen las instituciones y que están siendo utilizados en la operación presentan una la rotación adecuada?
- Se tiene claridad en esta información?. Es periódica?. Ésta lleva a la institución a tomar decisiones sobre el nivel de estos activos y a usar otros mecanismos como el “Leasing”, el “Renting“, y otras formas de financiación que se dan hoy en día? .

Variable: INFORMES FINANCIEROS

Las instituciones deben tener sistemas de información periódicos que muestren en forma sistémica y estructurada sus resultados financieros: balance general, estado de resultados y Estado de Flujos de efectivo.

Cuestionario para Informes Financieros Periódicos:

- La institución genera el balance general?
- La institución genera los estados de resultados?
- La institución genera el estado de flujo de efectivo?

Variable: MERCADEO Y COMERCIALIZACIÓN

El mercadeo de las organizaciones sociales está referido a los siguientes elementos que deben existir para conseguir los recursos requeridos:

- Inteligencia de mercado: clientes actuales y posibles clientes.
- Naturaleza del mercado y del sector.
- Oportunidades nacionales e internacionales.
- Características de los clientes y factores de competitividad en el sector
- Intereses y argumentos que les llegan a los diferentes clientes.
- Diseño y mejoramiento sistemático de productos y servicios e imagen de la institución
- Canales para los diferentes segmentos
- Precios de productos y servicios
- Definición de las contribuciones
- Sistemas de información, indicadores, promoción y publicidad de la organización.

La organización debe contar con un sistema de ventas de sus productos, servicios e imagen y un sistema para el manejo adecuado de las relaciones con los clientes (CMR).

La imagen institucional es un activo de primer orden para penetrar un mercado de donantes y de entidades de apoyo. La información de la institución, los logros y los indicadores de éxito son fundamentales.

Cuestionario para Mercadeo y Comercialización

- Tiene establecida la empresa un proceso para identificar y definir el volumen de ingresos que requiere y dónde los va a conseguir?
- Tiene identificados los clientes, los ingresos que quiere obtener de cada uno de ellos? Los productos y servicios con los que va a conseguir los recursos que necesita? La forma y la estrategia de llegar a cada uno de ellos, la manera de llamar su atención y de engancharlos?
- Tiene definidos los precios, tarifas y demás contribuciones que requiere?
- Tiene establecidos y definidos los canales que utilizará para llegar a cada uno de los clientes? Qué instrumentos de promoción de sus servicios y de su imagen va a utilizar?
- Qué políticas generales de atención, comunicaciones, trato, servicio, calidad, post – venta, va a establecer?
- Qué estrategias tiene definidas para llegar a mayor número de usuarios?
- Qué sistemas de control tiene de los servicios y entregas que hace a los clientes?
- Como rediseña sus productos y servicios para atender mejor sus necesidades?
- Tiene la empresa un plan de mercadeo que integre estos elementos?
- Elabora este plan con los directamente responsables de cumplirlo?
- Se hace seguimiento al plan y se tienen indicadores?
- Cómo se difunden los logros y avances del plan?
- Los implicados se reúnen para discutir resultados y hacer los ajustes y correcciones necesarias?
- Existe alguna área o algún equipo o persona encargada de las ventas?

- Se cuenta con el soporte de sistemas para el desarrollo del programa de ventas?

Variable: ORIENTACIÓN AL MERCADO

La orientación al mercado de las instituciones sociales es una característica interna de la organización por medio de la cual todas las unidades, personas, cultura, procesos y recursos, están enfocadas para lograr los resultados previstos con los clientes.

La orientación al mercado se manifiesta en:

- Alineación de todas las áreas del negocio con las necesidades del mercado
- Rapidez / prontitud en la toma de decisiones y solución de problemas relativos a los clientes
- Calidad de la atención y del servicio prestado
- Trato amable
- Mejoramiento continuo de procesos y sistemas que inciden en los resultados frente al cliente
- Conocimiento del mercado y de las obligaciones y responsabilidades para atenderlo.

Cuestionario para Orientación al Mercado

- Tiene definidos los valores de servicio al cliente y de orientación al mercado? Los ha difundido entre todos los miembros de la organización?
- Existe coherencia entre lo que se predica del cliente y lo que se practica en la organización?
- Existe coordinación y trabajo articulado entre las áreas que deben atender a los clientes?

- Cómo se manejan las quejas y reclamos? Qué procesos y procedimientos hay al respecto?
- Hay algún responsable por el servicio a los clientes? Están formalmente establecidas las responsabilidades por servicio atención y trato al cliente?
- Hay algún sistema para controlar el nivel de servicio, atención y trato a los clientes?
- Qué procesos de control hay con relación a los productos y servicios cuando no cumplen con las expectativas de los clientes?

Variable: LOGÍSTICA

Se refiere a las características del movimiento del servicio y de la cadena de suministros de información, documentación, materiales cuando es necesario, servicios de otros dentro y fuera de la empresa.

Cuestionario para evaluar la Logística:

- Identifique el proceso logístico de la organización. Cómo es el sistema de archivo, compras, organización de salidas, etc?
- Revise la oportunidad que se tiene para procesos relacionados con la operación de la Organización.
- Revise los contratos con terceros (Outsourcing), en términos de costo, oportunidad de servicio, satisfacción de los usuarios. Haga un análisis comparativo con las alternativas en el medio.
- Identifique la cadena de suministros. Es adecuada, ágil oportuna? Qué tan costosa es? Cuáles son los puntos fuertes y débiles de la cadena de suministros de bienes o de otros servicios? Qué impacto tienen estas fallas en la operación?
- Se entiende la compleja serie de procesos de intercambio o flujo de materiales y de información que se establece tanto dentro de cada organización o empresa como fuera de ella, con sus respectivos proveedores, clientes, donantes, co partes, etc?.

Variable: RENTABILIDAD OPERACIONAL

El cumplimiento del objeto social de las instituciones debe traducirse en una adecuada Utilidad Operativa de Caja o EBITDA. Toda institución debe ser eficiente desde el punto de vista operativo y tener mecanismos que le permitan evaluar su comportamiento periódicamente, y que puedan compararse contra los objetivos trazados.

Variable: PATRIMONIO

El objetivo de la institución social debe ser el consolidarse desde lo patrimonial en el largo plazo. El análisis de la rentabilidad patrimonial y la evaluación cualitativa del patrimonio debe ser algo permanente en las instituciones. Éste debe formar parte del análisis gerencial mensual.

Variable: LA ESTRUCTURA FORMAL DE LA EMPRESA SOCIAL

Por estructura formal se entiende la manera como se distribuye el trabajo, así como la manera cómo se agrupan o dividen las funciones y responsabilidades entre los diferentes participantes de la empresa.

La estructura es una herramienta para cumplir o desarrollar la estrategia. En las organizaciones pequeñas, la estructura es simple y siempre está presidida por un líder formal de quien dependen las demás áreas o personas.

Es muy ágil y poco complicada, y en gran parte funciona por los hábitos y formas de relación establecidas entre el líder y las personas que dependen de él. El nivel de formalización suele ser bajo.

El análisis de la estructura se hace entonces en términos de su agilidad, facilidad y apoyo para el crecimiento, supervivencia y sostenibilidad.

Cuestionario para la Estructura formal de la Empresa social:

- Identifique la estructura actual de la organización, recogiendo por ejemplo los comentarios que los funcionarios tengan acerca de la Organización.
- Identifique la estrategia de sostenibilidad y crecimiento de la empresa y decida cuáles elementos de la estructura actual se quedan cortos y cuáles hay que mejorar para lograr los niveles de crecimiento, impacto, competitividad etc.
- Identifique qué proyectos y programas deben formalizarse más y cuáles deben tener un doliente.
- Identifique cuáles actividades son críticas para la operación, crecimiento y sostenibilidad de la organización, y decida si requiere establecer un responsable especial.
- Revise si es importante establecer una organización por procesos, o por el contrario, si conviene establecer una por negocios diferenciados, etc. (todo depende de la estrategia de la organización.).

4.5.3 Dimensión Recursos, Legitimidad y Credibilidad

Variable: INVOLUCRAMIENTO DE STAKEHOLDERS

Este criterio se refiere a la necesidad de tener alineados con la empresa a las familias, comunidades y demás personas relevantes para el éxito del trabajo con los usuarios directos del servicio, y a los programas que hay al respecto para asegurar que este proceso se de realmente.

El involucramiento de stakeholders debe ser una actividad formal y deliberada de la empresa. Para ello debe existir una identificación y análisis de aquellos que son más relevantes, un plan de trabajo, un sistema de contacto con la frecuencia requerida, un sistema de información (que incluya no solo los canales sino el

contenido adecuado), y un sistema de aprendizaje, refuerzo y mantenimiento de las conductas requeridas por parte de ellos.

Cuestionario para Involucramiento de los Stakeholders:

- Tiene la empresa algún programa o proceso para identificar los stakeholders requeridos para los procesos de la organización? Se mide y se controla formalmente el aporte y el comportamiento de los stakeholders? Con que instrumentos y programas se hace esto?
- Con qué programas de comunicación, educación y soporte a los stakeholders cuenta la organización? Quién está formalmente encargado de su manejo?
- Se encuentran alineados los stakeholders con las necesidades de los usuarios de los servicios?
- Conocen los stakeholders sus obligaciones y aportes para el éxito del servicio?

Variable: **FLUJO DE INGRESOS**

La generación de ingresos debe darse de forma autónoma, sistemática y sostenida. Se deben evaluar las diferentes fuentes de donde proceden los ingresos y desarrollar estrategias en concordancia con lo anterior.

Cuestionario para el elemento Financiero:

Cómo es el proceso para determinar el flujo de ingresos?

Están clasificadas las fuentes?

Se tienen comparativos frente a períodos anteriores?

Hay presupuestos de ingresos?

Variable: **COMPROMISO DE LOS CLIENTES**

Hace referencia al nivel de implicación por parte de las personas involucradas en la solución. Es necesario establecer hasta qué punto la propuesta de la empresa involucra a todas las personas relacionadas en la solución y manejo del problema que quiere atender.

Cuestionario para Compromiso de los Clientes

- Tiene la empresa claramente identificadas las personas e instituciones que deberían estar implicadas y comprometidas en el manejo de la situación o problema que se quiere atender?
- A quiénes falta por comprometer? Cómo se haría? Existe alguna estrategia definida al respecto?
- De qué manera la empresa identifica, contacta, compromete, sostiene y hace seguimiento a la participación de los involucrados? Tiene definido un proceso sistemático y formal?
- Existe formalmente algún responsable del proceso? Se cuenta con el respaldo y los recursos necesarios para hacerlo? Se tiene un plan al respecto? Se controla de manera formal este plan de trabajo?

Variable: **CREDIBILIDAD TÉCNICA Y COMERCIAL**

La credibilidad surge como el producto de laborar siempre con prácticas claras, transparentes, oportunas y relevantes. Se refleja en la confianza que los diferentes actores – clientes, proveedores, financiadores – depositan en ella. Es resultado de la imagen que se ha logrado forjar.

Cuestionario para Credibilidad

1. Identifique el nivel de credibilidad con que cuenta la empresa en el medio, evaluando:

- La facilidad para obtener ayudas
- Las solicitudes que tiene la empresa de nuevos servicios
- Las ofertas de donaciones, ayudas, apoyo, etc.
- Las solicitudes para conocerla y conocer la forma como trabaja
- La carencia de reclamos por parte de proveedores o clientes
- La facilidad de consecución de créditos para su operación y desarrollo

Variable: **IMAGEN**

Se refiere a la percepción favorable que tienen de la empresa social tanto los empleados como los stakeholders, incluidos entre ellos los proveedores, la Junta Directiva, los usuarios, el gobierno, los organismos de ayuda nacionales e internacionales, el sistema bancario, los donantes actuales y potenciales, los usuarios y la comunidad en general.

Cuestionario para Imagen:

- Tiene la empresa definidos los factores que repercuten en su buena imagen? Cuáles son? Están escritos y formalizados?
- Cómo se difunden estos factores entre los empleados? Hay acciones regulares o sistemáticas? Hay un responsable de ello?
- Describa las acciones emprendidas para trabajar la imagen frente a los stakeholders?
- Se evalúa la imagen en el medio? Que método se utiliza para ello? Quién es el responsable de hacerlo? Cada cuánto se hace?
- Qué medidas se toman cuando se reconocen problemas de imagen? Describa el control de imagen?

Hacer un análisis de la forma en que los empleados atienden a los clientes en términos de calidez, sensibilidad, respeto.

Variable: **FUENTES DE AYUDA Y FINANCIACIÓN**

Se tiene identificado claramente:

- Fuentes Nacionales
- Fuentes Internacionales
- Estabilidad de la fuente
- Años de permanencia de cada fuente.
- Cantidad de aportes por fuente.
- Número de licitaciones o propuestas a convocatorias presentadas.
- Número de años con cada contrato
- Porcentaje de los ingresos que dependen de los contratos

Otros ingresos (analizando su comportamiento por año)

- Porcentaje de ingresos que dependen de este rubro por año.
- Venta de servicios a usuarios (cantidad y porcentaje de ingresos).
- Venta de productos (cantidad y porcentaje de ingresos).
- Venta de servicios a otras instituciones o personas (cantidad y porcentaje).

Identifique los programas dentro de la empresa que respaldan o hacen viables estas cifras de ingresos:

- Qué actividades hace la empresa para identificar, contactar, comprometer, sostener y hacer seguimiento a los donantes y demás personas o instituciones que suministran los recursos necesarios para su operación y desarrollo?
- Están estas actividades definidas y formalmente establecidas?
- Dependen de las relaciones de una o varias personas de la empresa?
- El programa opera de manera generalizada o es esporádico?
- Existen responsables del programa?
- Se cuenta con el soporte de información, indicadores y estadísticas?

Variable: SUFICIENCIA DE RECURSOS

Se refiere a que los ingresos sean suficientes para cubrir tanto la operación como los programas de desarrollo y crecimiento de la organización.

Variable: DIVERSIDAD DE FUENTES DE FINANCIACIÓN

Se refiere a que la empresa cuente con diferentes fuentes de financiación, es decir, que sus ingresos no dependan de una sola fuente o proveedor de recursos.

Variable: SEGURIDAD Y CONFIABILIDAD EN LAS FUENTES

Se refiere a que los ingresos sean estables, es decir, que las fuentes sean permanentes en el tiempo.

Variable: EQUILIBRIO DE INGRESOS

Se refiere a que haya un balance en la distribución de los ingresos totales, ya sean ingresos propios, provenientes de organizaciones públicas y/o de instituciones privadas.

4.5.4 Dimensión Medición y Aprendizaje

Variable: **CREATIVIDAD E INNOVACIÓN**

Cuestionario para Creatividad e Innovación

1. Nivel de creatividad personal

Identifique el nivel de creatividad que considera se da en la organización, clasificándolo entre (3) alto, (2) medio o (1) bajo. Coloque adicionalmente y de la misma manera el nivel esperado.

<i>Nivel de creatividad Actual</i>			<i>Nivel de Creatividad Esperado</i>		
Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
3			3		

2. Sistema de creatividad e innovación

- Analice el proceso de Innovación y creatividad. Existe una cultura de Innovación en la institución? Es un proceso explícito? Hay evidencias de creatividad e innovación? Cuáles?
- Existen áreas de Innovación empresarial, más allá de las estrictamente técnicas, tales como innovación en los servicios o el mercadeo que se hace de la institución y la comercialización de sus servicios?
- Existen técnicas y metodologías que aseguren la Innovación como una actividad permanente en la empresa?
- Tiene claro el personal la importancia de la creatividad e innovación en los procesos?
- Relacione las instituciones, organizaciones, entidades, personas, etc. que les sirven de fuente de ideas y de crítica o de inspiración.
- Qué tanta interacción tiene su empresa y su personal con estas instituciones. Para qué interactúan?
- Ante quienes expone la empresa sus ideas, sus proyectos?
- De dónde saca las nuevas ideas?
- Existen sistemas de sugerencias, nuevas ideas en la empresa? Puede describirlo? Qué tan formalmente están establecidos? Quién es el responsable? Hay procedimientos para recopilar ideas, sugerencias y analizarlas? Existen sistemas de motivación y reconocimiento a las nuevas ideas?

- Qué tanto respaldo se da en la organización a las nuevas ideas? Que tanto se estimula a las personas a experimentar y a desarrollar las ideas?
- Cómo manifiesta la dirección de la institución el interés por la creatividad e innovación de las personas? Qué tanto interés percibe que exista entre las personas de la empresa para ser creativos e innovadores en la institución?
- Qué tanto se estimula la crítica dentro de la empresa? Qué tanto se revisan los resultados de la empresa y se hacen propuestas para corregir errores?
- Frente a los problemas, qué actitud se asume? Reactiva, proactiva o indiferente?
- Qué tan prevenido es el personal para dar y aceptar críticas y aportes sobre sus ideas y sus realizaciones?
- Qué escenarios existen para hacer la revisión y análisis del desempeño de la empresa?

Variable: **PARTICIPACIÓN**

La participación es el involucramiento de las personas tanto en la planeación como en la ejecución y control de los resultados. En organizaciones sociales, se espera que el nivel de participación y autonomía de las personas sea muy alto dado el carácter profesional del trabajo que se desarrolla y el necesario conocimiento e involucramiento para el éxito de este.

Como en la innovación, la participación depende no solo de las condiciones personales de los empleados sino también de las condiciones organizacionales que fomentan y favorecen este proceso.

La delegación es importante. Los mecanismos y escenarios de participación facilitan el proceso. La toma de decisiones y el control compartido son mecanismos importantes de participación. Así, el nivel de delegación en estos escenarios marca la tendencia de participación. Se da desde que el jefe toma todas las decisiones y las personas se limitan a cumplir lo que se les dice, hasta el

jefe que plantea los problemas y los demás miembros elaboran las soluciones y proponen alternativas para que el responsable tome la decisión final.

La participación comprende: toma de decisiones, presencia en comités para análisis y solución de problemas, nivel de aporte de las personas, nivel de autonomía y nivel de responsabilidad, entre otros.

Cuestionario para Participación:

1. Participación

- Características de la toma de decisiones. Cómo es la organización informal? Cómo actúan los grupos de presión?
- Con respecto al liderazgo y las prácticas de la dirección, cómo es el tipo de supervisión? Es autoritaria o participativa?
- Describa los comités y reuniones formales en que participan los empleados.
- Describa los mecanismos que existen para recoger las ideas y opiniones de las personas.
- Participan las personas en la construcción de la estrategia y el direccionamiento de la organización? Cómo se evidencia esto?
- Las personas participan en los procesos de medición y control?

2. Nivel de empoderamiento e influencia

- Indique el nivel de empoderamiento real de las personas para manejar las condiciones y recursos necesarios para cumplir con sus responsabilidades. Cuáles asuntos requieren mayor desarrollo del poder personal de los individuos en la empresa?
- Indique el nivel de influencia que tienen las personas en la organización (lateral, hacia arriba, hacia abajo).

- Describa la manera en que las personas se afectan mutuamente para el logro de los objetivos.

3. Niveles personales de participación

- Identifique en las personas de su institución el nivel de participación que estas tienen.

Variable: **MEDICIÓN Y CONTROL**

El control es otro elemento clave de la dirección del negocio, fundamental para mantener relacionados adecuadamente todos los elementos de la empresa para el logro de los objetivos. Por esta razón se trabajan cinco aspectos en el control:

- Indicadores y estándares de desempeño (si existen y son adecuados)
- Sistemas de medición
- Sistema de rendición de cuentas
- Sistemas de toma de decisiones para el mejoramiento
- Nivel de participación de la gente en el control

Cuestionario para Medición y Control

Identifique los planes establecidos para cada objetivo:

Indicadores y estándares

- Existen indicadores específicos para medir el logro y avance de la estrategia?
- Se tienen identificados estándares para comparar los resultados?
- Se revisan y actualizan los estándares e indicadores?

- Se tienen visibles las mediciones y los resultados de lo que se controla?
- Las mediciones se hacen de forma sistemática?
- Existen programas de entrenamiento y capacitación para el manejo de los sistemas y procesos de medición?
- Hay formatos y medios estandarizados que facilitan las mediciones?
- Existen programas de entrenamiento y capacitación para el manejo de los sistemas y procesos de medición?

Sistemas de rendición de cuentas

- Los responsables de las áreas rinden cuentas a sus stakeholders en forma frecuente?
- Existen mecanismos de rendición de cuenta establecidos?
- La gente conoce los procedimientos de rendición de cuentas?
- Se piden cuentas a las personas de acuerdo con sus responsabilidades?
- Existen comités especializados para recibir descargos, explicaciones y resultados de los especialistas, especialmente en el campo profesional?

Sistemas de toma de decisiones para el mejoramiento:

- La información de control es procesada y produce resultados de mejora?
- Se generan acciones de mejora en forma sistemática?
- Los problemas son atendidos en forma consistente?

Nivel de autocontrol:

- Todos los empleados están entrenados para controlar y mejorar sus procesos?
- Existe suficiente delegación para que las personas controlen y decidan?
- El nivel de autocontrol es adecuado o se requiere mucho control externo?

5. DIAGRAMAS DE PROCEDIMIENTOS EN LA FUNDACIÓN TIERRA DE PAZ

Los manuales y diagramas de procedimientos corresponden a documentos internos de una organización, en los cuales se describen las diferentes actividades y las formas en que deben ser realizadas ya sea individual o colectivamente por los miembros de la organización.

Este tipo de herramientas hacen parte de los manuales administrativos y pretenden comunicar a los diferentes niveles de organización la secuencia lógica de las actividades de cada procedimiento que se realiza ya sea de carácter administrativo u operativo.

Para el caso de la Fundación Tierra de Paz y el presente trabajo de investigación, a continuación se presentan una serie de diagramas de procedimientos, los cuales reflejan las actividades centrales de la organización enmarcados dentro de los tres grandes proyectos que adelanta actualmente la institución como lo son el Proyecto ECHO en su ruta operativa y administrativa, el proyecto de asistencia a víctimas y el proyecto de sostenibilidad ambiental.

Pago Honorarios

INICI

Presentación cuenta de cobro por el contratista

Presentación planilla de seguridad social del correspondiente mes

Elaboración de Comprobante de Costos y deducciones

Verificación, Contabilización y firmas

Elaboración del Cheque o comprobante de egreso

Firma del Cheque

Firmas de comprobantes por parte del Funcionario

Archivo

FIN

6. PROGRAMA DE SALUD OCUPACIONAL EN LA FUNDACIÓN TIERRA DE PAZ

Dentro del medio laboral, el trabajador interactúa con diferentes condiciones de trabajo que pueden afectarlo de manera positiva o negativa dentro de su quehacer, por lo cual se establece una relación directa entre la salud y el trabajo entendida como el vínculo del individuo con la labor que desempeña y la influencia que sobre la salud acarrea dicho valor. Este conjunto de variables que definen la realización de la tarea y el entorno en que ésta se realiza se denominan condiciones de trabajo y están constituidas por factores del ambiente, de la tarea a realizar y de la organización.

La salud ocupacional busca con la intervención de varias disciplinas y con la participación activa de todos los niveles de la empresa, mejorar las condiciones de trabajo y salud de los empleados mediante acciones coordinadas de promoción de la salud y la prevención y control de los riesgos, de manera que faciliten el bienestar de la comunidad laboral y la productividad de la empresa.

La Fundación Tierra de Paz acogiéndose al Artículo 29 del decreto 614 de 1984 y al Literal A del artículo 3º de la Resolución 1016 de 1989 del Ministerio de la Protección Social, sobre la elaboración y ejecución de los programas de Salud Ocupacional Empresarial (PSOE).

Por medio del Programa de Salud Ocupacional, se pretende mejorar la calidad de vida y salud de los miembros de la Organización, minimizar accidentes de trabajo, enfermedades profesionales y servir como instrumento para el desarrollo hacia la calidad del proceso, productividad y eficiencia; el cual se constituye en una estrategia de tipo preventivo, orientado a mejorar las condiciones de trabajo, seguridad, bienestar, productividad y en general un clima organizacional

saludable. Por lo tanto la salud de los trabajadores es una condición indispensable para el desarrollo socioeconómico del país, su preservación y conservación son actividades de interés social y sanitario.

6.1 POLÍTICA DE SALUD OCUPACIONAL DE LA FUNDACIÓN TIERRA DE PAZ

La Fundación Tierra de Paz comprometida con la protección de sus trabajadores, promoverá y mantendrá la seguridad y el bienestar físico, mental y social de cada uno de ellos. Para ese fin y a través del Programa de Salud Ocupacional, realizará continuamente una identificación precoz, evaluación, control e intervención sobre los factores de riesgo ambientales y organizacionales que pueden producir enfermedades profesionales, accidentes de trabajo, lesiones, incomodidad e ineficiencia.

La Fundación Tierra de Paz destinará todos los recursos financieros, físicos, humanos y técnicos para el control y mejoramiento permanente de las condiciones de Salud y Trabajo.

A través de la Dirección, se promoverá la capacitación, participación y concertación de los trabajadores en todas las actividades tendientes a la prevención de riesgos profesionales dentro de la empresa.

6.2 SITUACIÓN ACTUAL Y DIAGNÓSTICO DEL PROGRAMA DE SALUD OCUPACIONAL EN LA FUNDACIÓN TIERRA DE PAZ

Para adentrarse en el análisis de la situación actual y para el diagnóstico del panorama de riesgos, es conveniente tener en cuenta algunos conceptos como:

6.2.1 factor de Riesgo. Se entiende bajo esta denominación la existencia de elementos, fenómenos, ambiente y acciones humanas que encierran una

capacidad potencial de producir lesiones o daños materiales, y cuya probabilidad de ocurrencia depende de la eliminación y/o control del elemento agresivo.

6.2.2 Riesgo. Se denomina riesgo a la probabilidad de que un objeto material, sustancia ó fenómeno pueda, potencialmente, desencadenar perturbaciones en la salud o integridad física del trabajador, así como en materiales y equipos.

6.3 PANORAMA DE RIESGOS

Este diagnóstico se realizó bajo la siguiente clasificación de riesgos:

6.3.1 Factores de Riesgo Físico-Químico. Los factores de riesgo físico-químicos presentes en la Fundación Tierra de Paz, están relacionados en:

-Tanques de combustible e instalaciones eléctricas de los vehículos de propiedad de la Fundación Tierra de Paz.

- Gran número de instalaciones eléctricas, muchas de ellas en regular estado y sin mantenimiento, teniendo en cuenta las características locativas de más de 20 años de construidas, hay presencia de cableado eléctrico a través del piso, lo cual se constituye en un riesgo que puede causar cortos circuitos e incendios, generando lesiones personales y daños materiales.

- Presencia de material combustible como papelería, cajas, equipos eléctricos. En este sentido no se cuenta con la disposición de recursos financieros necesarios para el óptimo mantenimiento de redes e instalaciones y tampoco se cuenta con equipos portátiles para el control de incendio (extintores), los vehículos cuentan con el equipo reglamentario de seguridad.

6.3.2 Factores de Riesgo Biológico. Dentro de este factor se pueden considerar los riesgos a los que están expuestos los coordinadores y técnicos

adscritos al área de Sostenibilidad Ambiental, ya que en sus visitas de campo tienen que manipular semillas, abonos y otros relacionados con la actividad agrícola: Igualmente el personal que trabaja en terreno está expuestos a consumir alimentos que en muchas ocasiones no son preparados con buenos hábitos higiénicos lo que puede ocasionar enfermedades infectocontagiosas, reacciones alérgicas o intoxicaciones al ingresar al organismo.

6.3.3 Factores de Riesgo Psicosocial. Este es un aspecto crítico dentro de la Organización Tierra de Paz, ya que el equipo cuyas funciones se orientan a la prevención de riesgo de minas antipersona y munición sin explotar, centra sus actividades en zonas de alta peligrosidad, dadas sus complejas condiciones de alteración del orden público; esto causa que estas personas estén sometidas a un alto grado de estrés, enfrentando situaciones en las que tienen que poner a prueba muchas emociones y en las que tienen que tener un alto grado de autocontrol y capacidad de reacción.

- En lo que hace referencia a la interacción en el ambiente de trabajo, hay algunas relaciones que están demasiado marcadas por el rango dentro del organigrama, que tienen demasiada concentración de poder y que generan dentro de los perfiles más bajas cargas que afectan la salud mental, el rendimiento y el buen desempeño laboral.

- Se debe atender al público continuamente

6.3.4 Factores de Riesgos Fisiológicos o Ergonómicos. Involucra todos aquellos agentes o situaciones que tienen que ver con la adecuación del trabajo, o los elementos de trabajo a la fisonomía humana.

En este sentido estos factores también son críticos ya que no se cuenta con los muebles de oficina acordes para el desempeño de las funciones; no se tienen las sillas diseñadas especialmente para el manejo de computadores y para

permanecer durante muchas horas en postura mantenida , igual sucede con los escritorios, ya muchos de los existentes no son los convenientes para el trabajo con equipos de computación, lo cual generan fatiga física y lesiones osteomusculares.

Por ser demasiado escasos los archivadores y las bibliotecas, estos se encuentran sobrecargados, lo que genera por supuesto un riesgo fisiológico y ergonómico cada vez que se requiere abrirlos, desplazarlos o manipularlos ya que se deben realizar movimientos inadecuados y tomar posturas riesgosas.

Igual sucede con algunos de los vehículos con los que cuenta la Institución, ya que debido a su alto desempeño, se han venido deteriorando lo que conlleva a que vayan perdiendo su comodidad, si a esto se le suma el tránsito por vías en muy mal estado y durante largas jornadas, el riesgo de padecer lesiones osteomusculares es muy alto en el personal.

Se identifica que no se disponen de los recursos financieros necesarios para la adquisición de equipo y mobiliario óptimo para la minimización del riesgo.

6.3.5 Factores de Riesgo Químico. Son todos aquellos elementos y sustancias que, al entrar en contacto con el organismo, bien sea por inhalación, absorción o ingestión, pueden provocar intoxicación, quemaduras o lesiones sistémicas, según el nivel de concentración y el tiempo de exposición.

Se identificaron los siguientes riesgos:

- Miembros del equipo que fuman, que aunque toman medidas como hacerlo en lugares ventilados, el humo penetra los espacios laborales.
- Presencia de cañerías y sifones en mal estado que generan vapores y malos olores.

6.3.6 Factores de Riesgo Físico. Se refiere a todos aquellos factores ambientales que dependen de las propiedades físicas de los cuerpos, tales como carga física, ruido, iluminación, radiación ionizante, radiación no ionizante, temperatura elevada y vibración, que actúan sobre los tejidos y órganos del cuerpo del trabajador y que pueden producir efectos nocivos, de acuerdo con la intensidad y tiempo de exposición de los mismos.

Se identifican los siguientes riesgos:

Iluminación: Hay puestos de trabajo en los que la iluminación es escasa e insuficiente, espacios a los que hay que recurrir durante toda la jornada laboral al uso de lámparas y bombillas y en los cuales no hay presencia de luz solar y de energía calorífica, lo que por consiguiente los hace espacios muy fríos y húmedos; por el contrario otros puestos de trabajo tienen demasiada exposición a la luz solar, lo que dificulta la visión y el buen desenvolvimiento de las tareas; no se cuenta con pantallas protectoras. Este mismo factor genera momentos de intenso acaloramiento.

6.3.7 Factores de Riesgo Arquitectónico o Locativo. Las características de diseño, construcción, mantenimiento y deterioro de las instalaciones locativas pueden ocasionar lesiones a los trabajadores o incomodidades para desarrollar el trabajo, así como daños a los materiales de la empresa.

Se identifican los siguientes riesgos:

- Ventanas en regular estado
- Paredes con exceso de humedad
- Sifones y cañerías en regular estado

6.3.8 Factores de Riesgo Mecánico. Contempla todos los factores presentes en objetos, máquinas, equipos, herramientas, que pueden ocasionar accidentes laborales, por falta de mantenimiento preventivo y/o correctivo.

Se identifican los siguientes riesgos:

- Mal estado de uno de los vehículos

6.3.9 Factores de Riesgo Público

Se evidencian los siguientes riesgos:

- Desplazamientos a zonas de trabajo, consideradas en su gran mayoría como zonas rojas por alta presencia y accionar de grupos armados.
- Diligencias en entidades bancarias, financieras o relacionadas que requieren el transporte y manejo de sumas de dinero en algunas ocasiones considerables; sin tomar las medidas necesarias y pertinentes de transporte y seguridad para las personas encargadas de realizarlas.

6.3.10 Accidentes de Tránsito. Desplazamientos continuos al sector urbano y rural donde se desarrollan los proyectos.

De todo lo mencionado anteriormente con relación a la descripción de los factores de riesgo se puede concluir:

- Que se cuenta con un Programa de Salud Ocupacional; sin embargo no es del todo operante ya que no cumple con los objetivos y compromisos de destinar los recursos necesarios para desarrollar actividades permanentes de prevención y mejoramiento.

- Se cumple en mediana proporción el subprograma de medicina preventiva y del trabajo, ya que no siempre se piensa en el beneficio del empleado en aras de buscar economizar costos.
- No se tiene publicado en lugar visible el Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial.
- La Organización debe implantar un proceso de inducción al trabajador sobre las actividades que debe desempeñar, capacitándolo respecto a las medidas de prevención y seguridad que exija el medio ambiente laboral y el trabajo específico que vaya a realizar.
- No se tiene designada la persona encargada de desempeñarse como Vigía de salud.

7. PROSPECTIVA ESTRATÉGICA

*“La **prospectiva** es una mirada al porvenir dirigida a esclarecer la acción presente”.*
Jordi Serra

Como se mencionó en el marco conceptual, la prospectiva es una herramienta de apoyo a la estrategia y de observación del entorno a largo plazo que tiene como objetivo la identificación temprana de aquellos aspectos que pueden tener un gran impacto social, tecnológico y económico en el futuro. Es entonces una disciplina con visión global, sistémica, dinámica y abierta que explica los posibles futuros, no sólo por los datos del pasado sino fundamentalmente teniendo en cuenta las evoluciones futuras de las variables, así como los comportamientos de los actores implicados, de manera que reduce la incertidumbre, ilumina la acción presente y aporta mecanismos que conducen al futuro aceptable, conveniente o deseado.

En ese orden de ideas, con el presente trabajo se pretendió hacer un acercamiento hacia un análisis prospectivo de la Fundación Tierra de Paz; para este fin se estableció un número de 101 variables, cuyo análisis y explicación se puede observar en el capítulo 4. De esta totalidad de variables se seleccionaron las 24 más relevantes, según el análisis DOFA realizado también en este estudio. Se aplicó luego el método Mic-Mac o cruce de variables, lo que condujo a establecer una matriz cuyos ejes son la influencia y dependencia que tienen las variables seleccionadas. También se presenta la ubicación de estas variables dentro de el plano estratégico.

7.1 TOTALIDAD DE VARIABLES ESTUDIADAS

7.1.1 Variables Externas

1. Inflación / devaluación
2. Tasa impositiva
3. Regulaciones
4. Globalización
5. Tasa de desempleo
6. Otros factores
7. Intereses de grupos políticos
8. Burocracia del Estado
9. Tendencia de la inversión en Prevención de accidentes de Minas
10. Otras tendencias.
11. Políticas sectoriales
12. Políticas publicas
13. Normatividad y reglamentación.
14. Convenciones.
15. Tendencias demográficas, Tamaño promedio de las familias

16. Orden público, Desplazamientos.
17. Delincuencia.
18. Otras tendencias.
19. Tendencia en valores de convivencia, solidaridad, tolerancia.
20. Cultura de participación
21. Otras tendencias
22. Facilidad de acceso a la tecnología.
23. Facilidad de acceso a la información.
24. Otros factores.
25. Alianzas, fusiones
26. Aparecimiento de nuevos productos y servicios sustitutos
27. Nivel de rivalidad entre competidores
28. Nuevos competidores
29. Tasas de interés
30. Tasa de crecimiento del mercado
31. Facilidad de acceso de nuevos competidores
32. Nivel tecnológico del sector
33. Tasa de innovación en el sector
34. Nivel de regulación del sector
35. Otros factores
36. Nivel de Sensibilidad social
37. Cultura de cooperación
38. Clima de amistad / ayuda
39. Hábitos de Participación
40. Nivel de exigencias
41. Nuevas leyes, reglamentaciones
42. Conciencia de legisladores y agentes públicos acerca de la condición de víctimas y beneficiarios de proyectos sociales
43. Calidad
44. Cumplimiento
45. Precio

46. Poder sobre la empresa
47. Tendencia de crecimiento de la demanda
48. Distribución en estratos
49. Estructura familiar
50. Tendencias nacionales e internacionales
51. Concentración
52. Intereses
53. Nuevas empresas en número y tamaño
54. Propuestas de valor
55. Ambiente competitivo
56. Programas / proyectos complementarios

7.1.2 Totalidad Variables Internas

1. Replicabilidad
2. Estrategia
3. Oportunidad
4. Pertinencia
5. Competitividad de los Servicios Prestados
6. Calidad de Vida
7. Cobertura
8. Competencias
9. Nivel de Preparación y Entrenamiento
10. Motivación y Compromiso
11. Estabilidad y Permanencia
12. Responsabilidades y Roles
13. Gobernabilidad
14. Cultura Organizacional
15. Ambiente / Clima de Trabajo
16. Coordinación y Comunicaciones
17. Información

18. Equipos y Software
19. Calidad
20. Pro actividad
21. Coordinación
22. Sistemas y Procesos
23. Costos y Gastos
24. Flujo de Caja
25. Capital de Trabajo Operativo
26. Activos Fijos
27. Informes Financieros
28. Mercadeo y Comercialización
29. Orientación al Mercado
30. Logística
31. Rentabilidad Operacional
32. Patrimonio
33. Estructura formal de la E. Social
34. Involucramiento de Stakeholders
35. Flujo de Ingresos
36. Compromiso de los Clientes
37. Credibilidad Técnica y Comercial de la Organización
38. Imagen Institucional
39. Suficiencia
40. Diversidad
41. Seguridad / Confiabilidad
42. Equilibrio
43. Creatividad e Innovación
44. Participación
45. Medición y Control

7.1.3 Variables Externas Seleccionadas por su Relevancia para el Análisis Prospectivo

- V1 Condiciones y tendencias del orden público
- V2 Nivel de Sensibilidad social de la comunidad
- V3 Nivel de participación de la comunidad
- V4 Tendencias internacionales y nacionales para donaciones
- V5 Intereses de los donantes
- V6 Nuevos productos y servicios para atender a población vulnerable
- V7 Tasas de Interés
- V8 Otros factores económicos (devaluación del dólar y el Euro)
- V9 Precio de los suministros
- V10 Normatividad y reglamentación -políticas sectoriales
- V11 Facilidad al acceso de Información
- V12 Nuevas tendencias sociales

7.1.4 Variables Internas seleccionadas por su relevancia para el Análisis Prospectivo

- V13 Replicabilidad
- V14 Imagen institucional
- V15 Medición y Control
- V16 Credibilidad Técnica
- V17 Proactividad
- V18 Involucramiento de Stockholders
- V19 Estrategia
- V20 Estructura Formal de la Organización
- V21 Seguridad y Confiabilidad de las fuentes de ingresos
- V22 Sistemas y Procesos
- V23 Mercadeo y Comercialización
- V24 Cultura Organizacional

7.2 ANÁLISIS ESTRATEGICO DE SUBSISTEMAS

La interpretación del plano influencia y dependencia permite una lectura que completa la efectuada anteriormente según resulten ser las variables motrices o dependientes.

La combinación de ambos resultados es la que definitivamente define a las variables según tipologías. Su disposición en el plano en relación a las diagonales nos ofrece una primera clasificación, tal y como queda reflejado en el gráfico (Pág. 134).

La primera diagonal es la diagonal de entradas/salidas y aporta el sentido de lectura del sistema.

Las variables de entrada, fuertemente motrices, son poco dependientes, éstas determinan el funcionamiento del sistema.

Las variables externas que hacen parte de esta zona, corresponden a aspectos que presentan alta movilidad y poca dependencia, acá se ubican algunas variables que no dependen de la organización, sino que están determinadas por la dinámica social y política, tanto nacional y regional como internacional. En esta zona se ubican entre otras las situaciones de orden público que aunque es de carácter nacional tiene especial importancia a nivel regional, y la alta sensibilidad de las comunidades al conflicto que se torna histórico para la región y ha ocurrido desde hace varias décadas.

Los aspectos del orden internacional tienen que ver con la sensibilidad creciente de organismos y gobiernos que se preocupan por las víctimas del conflicto y que vuelcan sus esfuerzos y contribuciones hacia las comunidades que viven en las zonas afectadas. La presencia de los organismos y ONGs internacionales que

hacen las veces de donantes, se ve torpedeada por aspectos internos y externos, principalmente por la presión del estado hacia las ONGs que tengan como objetivo la atención y visibilización de las víctimas del conflicto, y por otro lado las fluctuaciones que ha experimentado el cambio del Euro, lo cual incide negativamente sobre los recursos financieros ya que todas las donaciones se realizan en esta moneda, que ha sufrido devaluación respecto al peso.

Desde la óptica de las variables internas de la organización, y que hacen parte de las variables de entrada, se presentan como aspectos principales la carencia de un concepto de mercadeo, que permita concebir a la organización como una empresa, que debe promocionarse y lograr un mayor posicionamiento en las zonas donde persista el conflicto armado y la consiguiente existencia de comunidades vulnerables, además se deben establecer procedimientos claros que faciliten la replicabilidad de los talleres y otras actividades y que puedan luego ser evaluadas con los mismos criterios indiferentemente donde se realice la actividad de la organización.

Las **variables de regulación** participan en el funcionamiento normal del sistema, se convierten en "llave de paso" para alcanzar el cumplimiento de las variables-clave y que estas vayan evolucionando tal y como conviene para la consecución de los objetivos del sistema.

Las variables reguladoras son aquellas que determinan el funcionamiento del sistema en condiciones normales.

Como variables externas a la organización, pero que inciden en el normal funcionamiento de esta, se destacan: el grado de participación de las comunidades afectadas por el conflicto en las diferentes actividades educativas, de prevención y atención a las víctimas del conflicto, además la gran importancia que tiene la creciente participación de los organismos internacionales cooperantes

a pesar de que desde el gobierno nacional y regional se pretenda torpedear la participación de las ONGs de carácter humanitario.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos misionales es necesario que la organización *“mantenga aceitada la maquinaria”*, es decir que fortalezca permanentemente los aspectos organizacionales y operativos, dentro de los que se destaca el fortalecimiento de los vínculos con las organizaciones donantes que son la principal fuente de financiación de los proyectos. Al respecto, algunos aspectos inherentes a la organización, en los que debe fortalecerse y así mantener los vínculos con los donantes y consolidar la imagen de credibilidad y responsabilidad son:

- Establecer y hacer cumplir la formalización de algunos procesos que desarrolla la fundación.
- Promocionar y proyectar la organización hacia otras zonas afectadas por el conflicto, mediante actividades de mercadeo, principalmente en el área de relaciones públicas.
- Mantener y mejorar las actividades de medición y seguimiento que afiancen la confianza de los donantes y aseguren la supervivencia y crecimiento de la organización.

Las **variables autónomas**, son poco influyentes o motrices y poco dependientes, se relacionan con tendencias pasadas o inercias del sistema o bien están desconectadas de él. No constituyen parte determinante para el futuro del sistema. Se constata frecuentemente un gran número de acciones de comunicación alrededor de estas variables que no constituyen un reto.

Los principales aspectos del entorno de la organización que se consideran variables autónomas tiene que ver con aspectos financieros y económicos relativos a las fluctuaciones que tienen las tasas de interés y los precios de suministros, lo cual afecta en determinados momentos la salud financiera de la

organización, máxime cuando dentro de sus propósitos está la posibilidad de participar en proyectos de mayor envergadura que exigen contrapartidas importantes de capital de trabajo y capacidad operativa.

Un aspecto de carácter interno, y que se considera dentro de las variables autónomas es el de la Cultura Organizacional, que debido posiblemente, a las características de pequeña organización, tiende a simplificar los procesos y le imprime un carácter de informalidad y de recarga de funciones que afecta la dinámica y crecimiento tanto del personal de la organización como de ella misma.

Las variables-clave o variables-reto del sistema muy motrices y muy dependientes, perturban el funcionamiento normal del sistema, estas variables sobre determinan el propio sistema. Son por naturaleza inestables y se corresponden con los retos del sistema.

Cuentan con un elevado nivel de motricidad y de dependencia, lo que las convierte en variables de extraordinaria importancia e integrantes, del eje estratégico. Las actuaciones que sobre ellas se vayan a tomar han de ser sopesadas con esmero, así como las que se tomen sobre aquellas que de manera indirecta se relacionan con ellas.

De acuerdo con el análisis realizado, dentro de esta categoría se localizan tanto variables del entorno como variables internas.

En lo que respecta a variables externas tiene vital importancia para la organización el interés de las organizaciones cooperantes para continuar apoyando las actividades de la Fundación, lo cual se ve favorecido por la transparencia demostrada y por el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos. Este aspecto se constituye en un reto para la organización, ya que la tendencia de los cooperantes a incrementar sus donaciones, obliga a la organización a crecer y diversificarse, atendiendo un área crítica como lo es la sostenibilidad ambiental

que guarda estrecha relación con los propósitos misionales y que debe conducir al mejoramiento de las condiciones de vida de las comunidades afectadas por el conflicto y que constituyen el sujeto sobre el que gravita el accionar de la organización.

Los retos que debe asumir la organización y que se plantearon anteriormente, solamente serán posibles con el compromiso de todos los miembros de la Fundación. Esto debe redundar en el fortalecimiento de los proyectos en marcha, y debe permitir que la organización incursione hacia nuevos campos que estén enmarcados dentro de sus propósitos misionales y que garanticen el crecimiento y supervivencia de la institución gracias a la búsqueda de nuevas fuentes de financiación y a la diversificación de sus actividades.

Las variables determinantes, son poco dependientes y muy motrices, según la evolución que sufran a lo largo del periodo de estudio se convierten en frenos o motores del sistema, de ahí su denominación.

Las **Variables de entorno**, presentan una escasa dependencia del sistema, hay que analizarlas como variables que reflejan un "decorado" del sistema en estudio, pero que pueden incidir en el propósito misional de la fundación. Las variables consideradas tienen una importancia singular, ya que la evolución del conflicto armado, que tiende a acrecentarse, provoca fenómenos sociales como el desplazamiento, la transculturización, el narcotráfico y otras actividades ilícitas y otros fenómenos sociales, que sumados a otros matices del conflicto ejercen una importante presión que obliga a la organización a repensarse permanentemente y a adaptarse a las nuevas condiciones sin perder su esencia.

8. ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

8.1 ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO

8.1.1 Resultados Análisis Factor Externo

La presentación de estos resultados están registrados en la Matriz para la identificación de Oportunidades y Amenazas en el entorno organizacional y en la Matriz de Evaluación del Factor Externo .

8.1.2 Resultados y valoraciones variables internas

A continuación se presentan las valoraciones resultantes para el análisis de cada una de las variables que se tuvieron en cuenta en el diagnóstico de factores internos, al igual que la descripción correspondiente a su calificación.

DIMENSIÓN DE GENERACIÓN DE VALOR

Variable REPICABILIDAD:

Valoración:

1	2	3	4	5
			4	

4. La organización cuenta con una propuesta bien elaborada y sistematizada. Existe un equipo que la comparte.

Variable: ESTRATEGIA

Valoración:

1	2	3	4	5

		3		
--	--	---	--	--

3. La empresa tiene una estrategia. Ésta es de buena calidad. Los empleados la conocen y participan medianamente en el logro de las metas.

Variable: OPORTUNIDAD

Valoración:

1	2	3	4	5
		3		

3. La respuesta para la prestación del servicio es aceptable y existen algunos problemas de coordinación. No se presentan colas y cuellos de botella en los procesos críticos. Hay estándares definidos para medir la oportunidad y atención en el servicio. Se ha asignado un responsable que vela por la oportunidad y coordinación del servicio. Existe en forma incipiente un programa de mejora. Existen pocas quejas de los clientes

Variable: PERTINENCIA

Valoración:

1	2	3	4	5
		3		

3. La propuesta atiende las necesidades de los clientes. Hay actividades esporádicas para controlar la pertinencia. Las acciones correctivas son lentas y desorganizadas. Aparte del Director hay algunas personas que colaboran en los procesos para atender la pertinencia

Variable: COMPETITIVIDAD DE LOS SERVICIOS PRESTADOS

Valoración:

1	2	3	4	5
			4	

4. Los productos y servicios son competitivos. Se conocen los factores de competitividad. Hay conciencia de las ventajas y se aprovechan ampliamente. Existen estrategias efectivas

para construir y fortalecer las ventajas. Falta un mayor despliegue de ellas. El proceso de control debe mejorar

Variable: CALIDAD DE VIDA

Valoración:

1	2	3	4	5
	2			

2. Se tienen indicadores asistenciales. Solo se busca atenuar la situación presente. El usuario mantiene alta dependencia con la institución. No hay un trabajo sistemático para desarrollar la autonomía de las personas.

Variable: COBERTURA

Valoración:

1	2	3	4	5
				5

5. Se atiende entre el 90% y el 100% de la población objetivo

DIMENSIÓN CAPACIDAD OPERACIONAL

Variable: COMPETENCIAS

Valoración:

1	2	3	4	5
		3		

3. Existen las competencias humanas y técnicas requeridas en todos los miembros. Faltan competencias administrativas en el personal en general. Existe alguna definición de las competencias requeridas en la institución. Sin embargo, la selección y desarrollo del personal no es consistente con este criterio. No existe un sistema consistente que busque la presencia y el desarrollo de las competencias básicas en todas las personas de la organización.

Variable: NIVEL DE PREPARACIÓN Y ENTRENAMIENTO

Valoración:

1	2	3	4	5
		3		

3. Alrededor del 70% de las personas de la empresa tienen nivel profesional, algunas tienen postgrado. Las personas tienen hábitos regulares de lectura, actualización y preparación en su campo. Existen actividades regulares de entrenamiento y capacitación formal en la empresa. Aproximadamente un 50% del personal está cubierto por estos programas.

Variable: MOTIVACIÓN Y COMPROMISO

Valoración:

1	2	3	4	5
			4	

4. El nivel de compromiso y dedicación es elevado. Las personas se identifican muy bien con los programas y las metas de la institución y trabajan para resolver los problemas. Existe un sistema formal de información. El liderazgo al respecto es muy bueno.

Variable: ESTABILIDAD Y PERMANENCIA

Valoración:

1	2	3	4	5
		3		

3. El índice de rotación para los cargos críticos se ubica entre el 20% y el 30% al año. Hay rotación adecuada de las personas de menor rendimiento y una buena estabilidad de las personas de mayor rendimiento. Existe un programa diseñado para asegurar la permanencia, pero se cumple poco.

Variable: RESPONSABILIDADES Y ROLES

Valoración:

1	2	3	4	5
		3		

3. La mayoría de los roles y responsabilidades en la empresa están definidos y clarificados. Se conocen los de las personas claves. Hay pocos conflictos de roles. Hay mecanismos para resolverlos. Hay muy pocos asuntos sin responsable.

Variable: GOBERNABILIDAD

Valoración:

1	2	3	4	5
		3		

3. La empresa tiene una junta directiva. Se reúne regularmente. Trabaja sobre problemas urgentes y de corto plazo. No tiene una visión clara ni un plan de trabajo a largo plazo. Los miembros contribuyen activamente con sus contactos a conseguir o a facilitar la consecución de los recursos que requiere la organización. Se tienen actividades informales para comunicarles los resultados y actividades de la Dirección. Falta darle una dimensión estratégica a la Junta.

Variable: CULTURA ORGANIZACIONAL

Valoración:

1	2	3	4	5
		3		

3. La cultura actual favorece, en términos generales, el fácil desarrollo del trabajo y el manejo de la competitividad de la organización. Existen algunos elementos críticos que debe modificar.

Variable: AMBIENTE Y CLIMA DE TRABAJO

Valoración:

1	2	3	4	5
		3		

3. El clima es aceptable. No existen factores negativos significativos en la percepción de las personas. Sin embargo, hay muchas oportunidades de mejorar. Hay un programa encargado de revisar el ambiente laboral. No está muy bien montado pero se tienen algunas mediciones.

Variable: COORDINACIÓN Y COMUNICACIONES

Valoración:

1	2	3	4	5
		3		

3. Hay poca descoordinación y falta de comunicación entre las personas y las áreas de la empresa. Hay sistemas formales de planeación y programación de actividades. Igualmente, se realizan reuniones para manejar los asuntos diarios. La coordinación se da no solo por el esfuerzo de las personas sino porque también hay sistemas que la facilitan.

Variable: INFORMACION

Valoración:

1	2	3	4	5
			4	

4. La empresa cuenta con la información suficiente para dirigir y controlar su operación y desarrollo. Están definidos y en operación los sistemas y procedimientos básicos para recolectar la información y difundirla. Las ayudas tecnológicas para el almacenamiento y procesamiento de la información son suficientes. La mayoría de sistemas y procesos están sometidos a actividades de mejora.

Variable: EQUIPOS Y SOFTWARE

Valoración:

1	2	3	4	5
		3		

3. En general se usan las herramientas de informática y sistemas, pero no hay una red interna y los equipos y los programas no están actualizados. Se utiliza un nivel tecnológico medio en los equipos de cómputo.

Variable: CALIDAD

Valoración:

1	2	3	4	5
	2			

2. El nivel de conocimiento de los empleados con relación a los estándares, su importancia y la forma de lograrlos es aceptable. Falta definir con mayor claridad los estándares y su manejo. Existen algunos mecanismos formales de medición, manejo y control de los servicios y la operación. Falta una mayor formalización del sistema. No hay un plan concreto.

Variable: PRO ACTIVIDAD

Valoración:

1	2	3	4	5
				5

5. La empresa tiene definido y plenamente establecido un proceso sistemático para identificar, contactar, comprometer, sostener y hacer seguimiento a fuentes de ingreso. Existen responsabilidades claramente establecidas. El proceso es gerenciado y controlado formalmente. Existe pleno soporte de información, estadísticas e indicadores para su planeación, ejecución y control.

Variable: COORDINACIÓN

Valoración:

1	2	3	4	5
			4	

4. La coordinación en la empresa es buena. Aunque existen muchos sistemas, procesos y procedimientos para efectuar la coordinación, no todos funcionan bien. La empresa es consciente de la necesidad de mejoras y trabaja positivamente para lograrlo.

Variable: SISTEMAS Y PROCESO

Valoración:

1	2	3	4	5
		3		

3. Los sistemas y procesos claves de la operación están definidos. Falta someterlos a un mayor control y aseguramiento de la calidad. Existen actividades de mejora. Se requiere que éstas sean más sistemáticas. No se tienen definidos responsables por el control y mejoramiento de los procesos claves del negocio.

Variable: COSTOS Y GASTOS

Valoración:

1	2	3	4	5
				5

5. Hay procesos sistemáticos para la identificación y control de costos y gastos. El control lo hace la Dirección y existen niveles de responsabilidad claramente establecidos. Existen presupuestos y control presupuestal y se hacen reuniones periódicas de análisis y evaluación, con mecanismos claros de seguimiento. Se tienen Centros de Costos y de

Utilidad. Se cuenta con la información adecuada y oportuna para el manejo eficiente de los recursos. Hay procesos formalmente establecidos para el control y mejora. El proceso está asegurado. Los costos operacionales, los gastos administrativos, logísticos y financieros se comportan dentro de los parámetros establecidos, con tendencia a la disminución. Pueden ser una ventaja competitiva.

Variable: **FLUJO DE CAJA**

Valoración:

1	2	3	4	5
				5

5. Hay presupuesto de flujo de caja al cual se le efectúan revisiones semanales. Se detectan déficit y excedentes. Se tiene claridad en las correcciones y en el seguimiento correspondiente.

Variable: **CAPITAL DE TRABAJO OPERATIVO**

Valoración:

1	2	3	4	5
				5

5. Se tienen políticas claras, hay informes mensuales de comparación y seguimiento, se hacen reuniones de evaluación y se establecen correctivos a los cuales se les hace seguimiento.

Variable: **ACTIVOS FIJOS**

Valoración:

1	2	3	4	5
				5

5. Hay información mensual, se tienen políticas claras y medidas de actuación, se analiza y se establecen correctivos y se hace seguimiento.

Variable: **INFORMES FINANCIEROS**

Valoración:

1	2	3	4	5
				5

5. Se tienen informes mensuales, se comparan contra medidas de actuación, se tienen políticas claras. La información se comparte a todos los niveles, se analiza y se establecen correctivos y compromisos, a los que se les hace seguimiento.

Variable: MERCADEO Y COMERCIALIZACIÓN

Valoración:

1	2	3	4	5
	2			

2. La organización cuenta con algunos elementos del plan de mercadeo pero no tiene un proceso sistemático de venta y promoción de los productos, servicios e imagen de la institución. Hay acciones esporádicas de mejora. No se cuenta con información sistematizada y confiable de resultados que pueda ofrecerse a los clientes. No hay un responsable formal del área de mercadeo y ventas.

Variable: ORIENTACIÓN AL MERCADO

Valoración:

1	2	3	4	5
			4	

4. Se conoce todo el mercado hacia el cual se debe dirigir la atención y el servicio. Se trabaja en forma regular para asegurar el alineamiento y la coordinación entre las unidades responsables de la prestación del servicio y la solución de problemas. Los cuellos de botella para la atención de solicitudes y requerimientos que se presentan son identificados y atendidos oportunamente. Los productos y servicios cumplen con los requisitos del mercado. Hay sistemas de aseguramiento y control. Se respalda con acciones y hechos la imagen de empresa. Se han establecido y difundido formalmente los valores de servicio al cliente, calidad, atención y eficiencia. Hay un proceso de control. Existe un responsable.

Variable: LOGÍSTICA

Valoración:

1	2	3	4	5
		3		

3. Se tiene un sistema algo estructurado para el manejo de los aspectos logísticos. Hay identificación de los procesos (transporte, compras, almacenamiento, distribución, entrega). Se han identificado oportunidades de mejora, sin embargo no hay un plan formal. Hay un manejo formal del proceso logístico.

Variable: RENTABILIDAD OPERACIONAL

Valoración

1	2	3	4	5
				5

5. Hay medición del EBITDA y de la utilidad operacional, se tienen políticas claras y hay medidas de actuación. Mensualmente hay informes claros y programados, la información se analiza y se presenta en reuniones formales, se establecen correctivos y hay seguimiento.

Variable: PATRIMONIO

Valoración

1	2	3	4	5
				5

5. Se tiene información periódica y formal, la cual se analiza para posteriormente ser difundida. Hay reuniones en donde se establecen correcciones y compromisos, con su respectivo seguimiento.

Variable: LA ESTRUCTURA FORMAL DE LA EMPRESA SOCIAL

Valoración

1	2	3	4	5
			4	

4. La estructura facilita el logro de los objetivos de operación, de sostenibilidad y crecimiento de la organización. Es ágil y funcional para los propósitos de la empresa y contempla casi todas las actividades críticas.

DIMENSIÓN RECURSOS, LEGITIMIDAD Y CREDIBILIDAD

Variable: INVOLUCRAMIENTO DE STAKEHOLDERS

Valoración:

1	2	3	4	5
			4	

4. Hay buena participación de los stakeholders. La comunicación es buena y consistente. Se fomenta de manera formal su desarrollo, mantenimiento y alineamiento. Se tienen programas dedicados a ello. Falta aseguramiento de estos programas.

Variable: FLUJO DE INGRESOS

Valoración:

1	2	3	4	5
				5

5. Existe un informe de ingresos donde se evalúan: a. Cumplimiento de presupuesto. b. Comparación con respecto a períodos anteriores. c. Causas de variaciones, correcciones y compromisos. Además, se hace seguimiento a los compromisos adquiridos.

Variable: COMPROMISO DE LOS CLIENTES

Valoración:

1	2	3	4	5
				5

5. La organización involucra a todos los actores en forma consistente. Existe un programa sistemático. La organización lidera activamente el proceso de convocatoria y retención de los actores.

Variable: **CREDIBILIDAD TÉCNICA Y COMERCIAL**

Valoración:

1	2	3	4	5
			4	

4. La empresa goza de excelente credibilidad por parte de los stakeholders. Se cuenta con un sistema de control. El sistema no está asegurado.

Variable: **IMAGEN**

Valoración:

1	2	3	4	5
				5

5. Se tiene conciencia de los factores que repercuten en una buena imagen y se trabaja internamente para lograrla. Se tienen actividades sistemáticas de relaciones con los stakeholders. Se tiene establecido un sistema de comunicaciones y relaciones públicas. Existe un responsable. Se tienen programas formales para identificar la imagen que se proyecta. Se tiene un proceso de control. La información que se recoge se utiliza para orientar acciones correctivas o de refuerzo de conductas. Hay una excelente atención en cuanto a calidez, sensibilidad y respeto. El usuario percibe estas características.

Variable: **FUENTES DE AYUDA Y FINANCIACIÓN**

Valoración:

1	2	3	4	5
		3		

3. La organización tiene una alta capacidad de gestión de recursos con los donantes y cooperantes que han venido trabajando con la Institución, se participa en gran cantidad de convocatorias para asegurar los recursos; sin embargo no se tiene un programa generalizado para este propósito. La valoración baja se da dadas las circunstancias de casi total dependencia de estos recursos provenientes de proyectos para la sostenibilidad de la Organización.

Variable: SUFICIENCIA DE RECURSOS

Valoración:

1	2	3	4	5
			4	

4. Ingresos / recursos suficientes para atender las necesidades operacionales del año. No se tiene déficit operacional acumulado. Alcanzan para cubrir parte de los programas de desarrollo.

Variable: DIVERSIDAD DE FUENTES DE FINANCIACIÓN

Valoración:

1	2	3	4	5
			4	

4. Ingresos / recursos provienen en un 70 % de tres fuentes de financiación.

Variable: SEGURIDAD Y CONFIABILIDAD EN LAS FUENTES

Valoración:

1	2	3	4	5
	2			

2. Más del 20 % de las fuentes de ingresos son permanentes en el tiempo.

Variable: EQUILIBRIO DE INGRESOS

Valoración:

1	2	3	4	5
			4	

4. El 70 % de los ingresos proviene de dos sectores.

DIMENSIÓN MEDICIÓN Y APRENDIZAJE

Variable: **CREATIVIDAD E INNOVACIÓN**

Valoración:

1	2	3	4	5
			4	

4. Existen muchas condiciones para el desarrollo de la creatividad organizacional. Hay establecidas suficientes rutinas organizacionales que favorecen la creatividad y la innovación. Las soluciones innovadoras que se han dado responden a estas condiciones, además del talento individual de las personas. Se tienen grupos de referencia y contactos para nutrir ideas, y la relación con ellos es regular. Hay análisis de resultados y se aprende a partir de las experiencias. La capacidad de autocrítica es alta. La organización es abierta y las personas son proactivas. Existe una cultura de innovación y mejoramiento.

Variable: **PARTICIPACIÓN**

Valoración:

1	2	3	4	5
			4	

4. Las personas se han adueñado de sus responsabilidades. Desarrollan procesos de mejoramiento, hacen labores de difusión de las mejores prácticas del negocio para involucrar a todos en lo que debe hacerse. Son creativas y activas en construir las condiciones necesarias para el logro de los resultados que les corresponden y para ampliar la efectividad de la organización. Su nivel de participación se amplía a influir en los demás procesos y personas que son críticas para el éxito del trabajo. Participan en grupos de mejoramiento y en labores de entrenamiento y difusión hacia los stakeholders, especialmente en la parte técnica y en el mejoramiento de los procesos y condiciones estructurales de la empresa. Hay escenarios y procesos formales de participación (comités, aprobación de ideas, etc.) El nivel de participación en el control es muy bueno. La dirección y estrategia del negocio están concentradas en la dirección, pero algunos miembros de la empresa ya participan en la planeación y en la definición de la estrategia del negocio, y en el manejo de asuntos administrativos.

Variable: **MEDICIÓN Y CONTROL**

Valoración:

1	2	3	4	5
				5

5. Los indicadores y estándares de desempeño son adecuados, suficientes y de muy buena calidad. Existen procedimientos formales para la rendición de cuentas en forma regular Y se aplican a la totalidad de los recursos y procesos. Existen acciones de mejora. El nivel de autocontrol.

A continuación se presentan las matrices de resultados de las variables internas y de la Descripción de la situación Interna de la Fundación Tierra de Paz.

8.2 RESULTADOS ANÁLISIS DOFA

Una vez realizado el análisis de las variables tanto internas como externas que mayor relevancia presentaron de acuerdo a sus valoraciones y ponderaciones, se tiene como resultado lo siguiente:

8.2.1 Debilidades identificadas.

Estrategia: La estrategia es uno de los mecanismos más importantes de relacionamiento de los elementos de la empresa, se le otorga una calificación de 3, por lo que se considera una debilidad ya que solo con el presente trabajo se pretende dotar a la organización de la misión, visión, y ventajas competitivas, entre otros aspectos relacionados como productos del presente estudio.

Estructura Formal de la Organización: Se consideró como debilidad, aunque su valoración es de 4, a pesar que su estructura es ágil y funcional, esta no contempla algunas actividades críticas, ya que hay proyectos y programas que deben formalizarse más y que no poseen responsables directos.

Seguridad y Confiabilidad de las Fuentes de Ingreso: Se le da una calificación de 2 a esta variable, la cual es una verdadera debilidad para la organización, se tiene una gran dependencia a los recursos de los donantes, ya que no se cuenta con una suficiencia en recursos propios y generados directamente por la institución.

Sistemas y Procesos: Se le da una calificación de 3. Los sistemas y procesos claves de la operación están definidos, sin embargo no se someten a mayor control y aseguramiento de la calidad. Como producto de este trabajo de investigación se diseñaron los diagramas de procedimientos, lo cual señala responsable para el mejoramiento de los procesos claves del negocio.

Mercadeo y Comercialización: Dada su importancia se ha considerado esta variable como una debilidad, su calificación es de 2, debido a que a pesar de que la organización cuenta con algunos elementos del plan de mercadeo no tiene un proceso sistemático de venta y promoción de los servicios e imagen de la institución que es incluso muy alta. No se cuenta con información sistematizada y confiable de resultados que pueda ofrecerse a los clientes. No hay además un responsable formal del área de mercadeo y ventas.

Cultura Organizacional: Se le da una valoración de 3, aunque existen aspectos muy positivos dadas las características de organización pequeña; sin embargo el que haya situaciones críticas como la inequidad tan marcada en los ingresos, o la recarga laboral de algunos cargos hace que este aspecto se vea afectado. Se tienen además paradigmas establecidos para la forma de hacer las cosas que en algunas oportunidades evidencian cierto grado de informalidad, no existen políticas de estímulo o reconocimiento.

8.2.2 Oportunidades Identificadas

Condiciones y Tendencias del Orden Público. Aunque parezca un factor que incide negativamente, para el caso de la Organización esta variable se considera como una oportunidad; las condiciones de orden público en las zonas de acción y operación de la Fundación son muy difíciles y tienden a agudizarse, lo que coloca a su población en una constante situación de vulnerabilidad y por consiguiente en disposición de acceder a proyectos de ayuda humanitaria.

Nivel de Sensibilidad Social de la Comunidad. Es un aspecto muy relevante para la Organización, la población vulnerable dadas sus características y condiciones tienen un alto grado de sensibilidad a pesar de estar sometidos por tantos años al conflicto y de convivir con él. Esta es una variable que para la Organización es considerada una oportunidad.

Nivel de Participación de la comunidad. Esta variable tiene una relación muy estrecha con la anterior a que conducen hacia la misma dirección. La receptividad de estas comunidades a los proyectos que los benefician es muy alto, al igual que el grado de participación en todas las actividades que de ellos se generen, más aún cuando se trata de niños y jóvenes.

Tendencias Internacionales y Nacionales para las Donaciones. El departamento del Cauca es una de las regiones del país que más concentra presencia de organismos internacionales humanitarios, dadas las condiciones de alteración constante del orden público y de la situación de pobreza al que se ve expuesto. En este sentido el interés de apoyar y participar en proyectos sociales por parte de los donantes y cooperantes tanto nacionales como internacionales es muy alto; situación que beneficia potencialmente los intereses de la Fundación.

Intereses de los Donantes. En este caso también, esta variable está directamente relacionada con la variable anterior; cuando los cooperantes internacionales o nacionales evidencian que los objetivos propuestos se cumplen, que la cobertura se ajusta a sus indicadores, que los recursos son eficientemente

dispuestos y que en general la ayuda llega a quien tiene que llegar y en las condiciones por ellos dispuestas; el interés de seguir participando en este tipo de iniciativas se aumenta.

Nuevos Productos y Servicios para atender a la Población Vulnerable. A medida que la organización se involucra con las comunidades logra evidenciar que hay gran cantidad de espacios en los cuales puede participar a través de proyectos que benefician a la población no solo en el campo humanitario. Se ha considerado que para el accionar de la Organización, el área de sostenibilidad ambiental es prácticamente un campo abierto en la cual la oportunidad de expandirse es bastante alta; esta área dadas las condiciones actuales en las que se priorizan los proyectos medio ambientales se constituye en una oportunidad a la que la Organización debe apostarle para abrir sus espacios de consolidación.

8.2.3 Fortalezas Identificadas

Replicabilidad. Dentro del análisis interno esta variable tuvo una valoración de 4. La organización cuenta con una propuesta bien elaborada y sistematizada. El modelo se tiene concebido para ser transmitido e implementado en otras comunidades, se tiene un buen dominio de este modelo y se cuenta con equipo humano conocedor y entrenado para lograr resultados.

Imagen Institucional. Este es uno de los aspectos que se constituye en gran fortaleza para la Organización, su valoración es 5. Todos los grupos relacionados, es decir los stockholders, tienen una percepción muy favorable de la empresa, aunque no se cuenta con un sistema de relaciones públicas como tal, si se cuenta con una estrategia de comunicación; además se reconoce por parte de las comunidades que se brinda una atención cálida, sensible y respetuosa.

Medición y Control. También su valoración es 5. Los indicadores y estándares de desempeño son altos, suficientes y de muy buena calidad. Existen procedimientos

formales para la rendición de cuentas en forma regular y se aplican a la totalidad de los recursos y procesos. Es uno de los aspectos reconocidos por los cooperantes y en los que se invierten esfuerzos para lograr el mínimo de errores.

Credibilidad Técnica. Esta variable y su valoración mezcla aspectos de las dos variables anteriores; la buena imagen con la que cuenta la Fundación sumada a sus altos estándares de desempeño conllevan a que la credibilidad técnica también esté en un alto nivel y esta se refleja en confianza por parte de todos los actores relacionados con la Organización.

Proactividad. Su valoración es 5. La empresa tiene definido y plenamente establecido un proceso sistemático para identificar, contactar, comprometer, sostener y hacer seguimiento a fuentes de ingreso. En este sentido es muy grande el compromiso del Director apoyado por el resto del equipo, lo que hace que sea un proceso gerenciado y controlado. Existe pleno soporte de información, estadísticas e indicadores para su planeación, ejecución y control con los cooperantes actuales que son la fuentes de ingreso.

Involucramiento de Stockholders Hay excelente participación de las familias, comunidades y demás personas relevantes para el éxito del trabajo con los usuarios directos. La comunicación es buena y consistente. Se fomenta de manera formal su desarrollo, mantenimiento y alineamiento de actores; aunque se tienen programas dedicados a ello, hace falta su aseguramiento.

8.2.4 Amenazas Identificadas

Tasas de Interés. La organización dentro de su proyección tiene contemplado la financiación para compra de activos fijos y de préstamos para lograr capital de trabajo propio. Igualmente se hace necesario recurrir al financiamiento para poder realizar contrapartidas en proyectos de mayor envergadura.

Otros Factores Económicos. Dentro de estas variables se contempla la devaluación del Dólar y del Euro, que evidentemente es la tasa cambiaria que atañe las donaciones internacionales. Su fluctuación afecta los presupuestos iniciales. Es una amenaza de alto impacto para los intereses financieros de la Organización.

Precios de los Suministros. Aunque no es una amenaza de alta incidencia, sí se tiene en cuenta ya que la Organización realiza compras de gran cuantía, como son las relacionadas con infraestructura escolar y compra de productos agrícolas, maquinaria y equipo. En este sentido un desfase de precios afecta considerablemente los presupuestos inicialmente establecidos con los cooperantes.

Normatividad y Reglamentación de Políticas Sectoriales. Es un aspecto que reviste una alta incidencia en la Organización. Las políticas en el caso de los programas de prevención en el riesgo de minas y atención a víctimas están sometidas a presiones por parte del Estado para aminorar la presencia de organismos no gubernamentales. En este sentido la Fundación tiene constantemente que lograr ser visibilizada y ganar espacios que con su trabajo ha logrado conseguir.

Facilidad de Acceso a la Información. Esta variable está estrechamente ligada con la anterior. Las organizaciones ya sean gubernamentales o no, son celosas con la información que poseen y se convierte en una dura competencia el adquirirla, en buena medida en el medio quien tiene la información tiene muchas ventajas en relación a la competencia.

Nuevas Tendencias Sociales. Este es uno de los aspectos que puede ser interpretado como una amenaza pero a la vez como una oportunidad; sin embargo para los intereses de la organización es considerado más una amenaza, debido a que la zona de influencia de la Fundación es considerada como una bomba socialmente hablando, dada la complejidad de sus características; fenómenos

como el desplazamiento, la transculturización, y tantos otros pueden llegar a ser factores de alta incidencia para el cumplimiento de los objetivos de Tierra de Paz.

8.3 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

Para efectos de presentación de resultados solamente se enunciarán en este capítulo las estrategias resultantes del cruce de variables. Dentro del Plan de Mejoramiento las estrategias se ligan con los objetivos, se estudian más profundamente y se hace el despliegue de acciones, responsables y demás aspectos que permitan desarrollarlas.

8.3.1 Estrategias FO. Usar las fortalezas para aprovechar oportunidades:

- Fortalecer la imagen institucional
- Mantener y consolidar alianzas de cooperación actuales
- Establecer alianzas estratégicas con grupos de investigación
- Capacitación de Organizaciones
- Profundizar las relaciones de cooperación con asociaciones indígenas y demás organizaciones
- Tener procesos de mejoramiento continuo

8.3.2 Estrategias DO. Minimizar debilidades aprovechando oportunidades.

- Definición del proyecto de vida institucional
- Empoderamiento del Proyecto de Vida Institucional
- Reuniones Ejecutivas con la Junta Directiva
- Mantener informados a los entes Directivos de la organización
- Capacitar al personal de TDP-Mejoramiento cultura organizacional
- Diversificar las iniciativas, servicios y fuentes de cooperación dentro del marco misional

8.3.3 Estrategias FA. Usar fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas.

- Construir manuales sobre gestión de riesgos
- Mejoramiento en la selección de proveedores
- Estrategias de re negociación por cambio de divisas
- Mejoramiento de las Fuentes de Información
- Vinculación directa y participación en entes afines
- Crear nuevas necesidades entre las comunidades

8.3.4 Estrategias DA. Minimizar las debilidades y evitar amenazas.

- Identificación de nichos de mercado
- Crear una estrategia de comunicación externa
- Participar en certámenes y eventos
- Conformación de equipos de trabajo por áreas temáticas
- Sistematizar experiencias propias
- Tener y desarrollar una estrategia publicitaria

9. CONCLUSIONES

La Fundación Tierra de Paz es una ONG cuyo trabajo y participación manifiesta un alto grado de solidaridad y entrega hacia las comunidades en las que centra su accionar; es por esto y por otras razones que se evidencia como una gran fortaleza su buena imagen y credibilidad técnica con todos los actores que con ella se relacionan, igualmente es destacable que gracias a este liderazgo se tenga tan alto nivel de participación, compromiso y receptividad en la población.

La investigación concluye que la Organización a pesar de tener fortalezas que la conducen a cumplir sus objetivos misionales; también debe preocuparse por lograr ser verdaderamente autosostenible y no depender en tan alto grado de la cooperación de otros organismos, aspecto fundamental dentro de la visión y objetivos misionales

Las instancias superiores de la Fundación como lo son la Junta Directiva y la Asamblea de Socios deben tener un papel más protagónico dentro del funcionamiento de la organización; ya que se evidencia que son entes que pueden aportar mucho más en aras del fortalecimiento institucional, ya que el estudio arrojó debilidades en cuanto a estrategia y estructura organizacional, variables que pueden ser positivamente influenciadas mediante el compromiso de estas instancias superiores.

Surge como amenaza la invisibilización que la Fundación Tierra de Paz presenta en relación a otros entes del mismo sector y la dificultad que tiene para acceder a información, contrariamente otros organismos quieran pretender favorecerse de los logros conseguidos por Tierra de Paz. Igualmente surgen políticas sectoriales y gubernamentales que pueden llegar a torpedear los intereses de la institución.

Se evidencia que hay informalidad en algunos de los procedimientos que al interior de la Fundación se adelantan, dadas las diferencias que existen en cada uno de

los proyectos que en la actualidad se adelantan. En este sentido se aporta con este trabajo los diagramas correspondientes a las actividades involucradas en los principales procedimientos y proyectos. Los sistemas también se han considerado como una debilidad.

Queda de manifiesto que hay concentración de poder y manejo en algunos de los mandos medios, los cargos inferiores soportan presiones en el aspecto funcional y salarialmente no se compensa de la manera más favorable en cuanto a criterios de equidad se refiere, aspectos como estos y la ausencia de reconocimiento y motivaciones entre otros afectan y repercuten negativamente dentro del ambiente laboral e inciden en la cultura organizacional.

La medición y el control son aspectos muy positivos dentro de la organización, esto se manifiesta en las calificaciones altas que otorgan los cooperantes; en buena medida este logro se debe al nivel de compromiso y responsabilidad del personal y a los estrictos procedimientos que para este fin exigen los organismos donantes.

Aunque la organización cuenta con un Programa de Salud ocupacional no se tenía identificado un panorama de riesgos, producto que se presenta en este trabajo; el diagnóstico evidencia que no se han puesto en marcha las medidas que en el documento se planteaban para prevenir y mejorar las condiciones en este aspecto. Buena parte de las recomendaciones recogidas en el programa tenían que ver con disposición de recursos y la designación de un vigía de salud, y en ese sentido no se han cumplido estas observaciones.

En general se concluye que los objetivos planteados para la realización del trabajo de investigación se cumplieron, se dota a la organización de una herramienta administrativa que le permitirá a la Dirección tomar decisiones que conduzcan hacia la solución de problemas.

Se fomentaron espacios de participación entre los miembros de la organización en las fases de diagnóstico y prospectiva, con este trabajo se abre un camino para el logro de los objetivos misionales a partir de información confiable y actualizada.

Se generaron productos como lo son los diagramas de procedimientos, se complementó el manual de funciones y se estableció el panorama de riesgos, los cuales se deben implementar dentro de las políticas de la organización.

Como se describió en apartes de este capítulo, se logró evaluar de una manera precisa qué variables se constituyen en fortalezas y oportunidades para la Organización y cuales otras por el contrario inciden negativamente en su desarrollo, el estudio realizado con el método Mi-Mac de prospectiva estratégica también arrojó resultados que se esperan puedan contribuir a la proyección de la Fundación Tierra de Paz.

10. RECOMENDACIONES

De acuerdo a los resultados arrojados en el diagnóstico y con miras al cumplimiento de los objetivos misionales y de proyección de Tierra de Paz, es de vital relevancia el abrirse a otros mercados, establecer el mercadeo y comercialización de otra variedad de servicios y crear nuevas necesidades dentro de las comunidades; de ahí la importancia de diversificar también las iniciativas y las fuentes de cooperación. En este sentido es imprescindible apostarle al fortalecimiento del área de sostenibilidad ambiental, ya que dadas las circunstancias actuales es una línea de amplio accionar y en los cuales organismos nacionales e internacionales tienen puesto todo su interés.

Dadas las circunstancias en las que en algunos escenarios la institución se mantiene invisibilizada, es importante continuar en la dirección de vincularse e involucrarse con entes afines al accionar de TDP, en ese orden de ideas iniciativas como participar en todos los eventos y certámenes que a nivel nacional e internacional se invite a la organización es de mucha relevancia; espacios como esos son los indicados para presentar los resultados del trabajo y presencia de la organización en territorios altamente afectados por la violencia y las condiciones de marginalidad durante los últimos años.

Con relación a lo anterior juega un papel muy importante la estrategia de comunicación externa que se viene implementado en la organización, es deber entonces fortalecerla y ligarla con un excelente plan de mercadeo y publicidad.

En cuanto al manejo de la información se recomienda implementar un nuevo plan de sistematización tanto de la información existente, mejoramiento y protección de bases de datos y algo muy importante que es la sistematización de experiencias propias y la unificación de registros fotográficos. Estrategias como estas y el

mejoramiento de las fuentes, podrán colocar a la institución en un lugar privilegiado dentro de los entes afines.

Un factor clave para los intereses económicos de la Fundación es el relacionado con el cambio de divisas dadas las circunstancias de donaciones internacionales; aunque son variables macroeconómicas en los que los alcances para la organización son casi nulos, si se deben establecer medidas que puedan paliar su influencia.

La vinculación más comprometida de los estamentos altos de Tierra de Paz como son la Asamblea General de Socios y la Junta Directiva, es un aspecto que puede favorecer en gran medida a la organización, en ese sentido se les debe mantener permanentemente informados sobre todo lo que se realiza y lo que hará a futuro, ellos contribuyen fundamentalmente al empoderamiento del proyecto de vida institucional. Se debe entonces buscar mecanismos para la realización periódica pero más constantes de reuniones ejecutivas.

En cuanto a la situación interna de Tierra de Paz son muchos los aspectos que están llamados a fortalecerse; uno de ellos es el mejoramiento de la cultura organizacional y del clima laboral que aunque no esté afectado negativamente si es recomendable mejorarlo.

Aunque la autonomía es fundamental dentro de una organización, la Dirección debería no concentrar en gran medida el manejo y el poder en mandos medios; se deben también establecer políticas de reconocimiento y motivación en la que la equidad sea un valor fundamental, dada la coherencia que la Fundación debe tener con sus principios.

BIBLIOGRAFÍA

GALINDO B. Francisco. Módulo de Diagnóstico Empresarial Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD. ECACEN. Bogotá, 2008.

GODET, Michel. De la anticipación a la Acción: Manual de Prospectiva y Estrategia, Marcombo, Boixareu. 1993.

GORDON B., Davis. Sistemas de Información Gerencial. Segunda Edición. Editorial Mc Graw Hill. México 2001

DEL TORO D., William. Módulo de Planeación Estratégica. Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD. Cartagena, 2007

MARTÍNEZ, Bermúdez Rigoberto. Los Manuales de Procedimientos: Diseño, Elaboración, Aplicación, Implementación y Mejoramiento Continuo. Asociación Colombiana de Administradores Públicos. ACAP. 1987 Bogotá. 187 pp.

MEJÍA, García Braulio. Planeación Estratégica de las Organizaciones. Tercera Edición. ECOE Ediciones. Bogotá. 2000. 220 pp.

MERA R. Carlos William. Módulo para el curso de Prospectiva Estratégica. Universidad Nacional y a Distancia UNAD. Bogotá, 2005.

MARTÍNEZ, Gamboa Gustavo. Procedimientos Dinamizadores de la Organización". Revista Gerente. Bogotá. Publicación 16, del 15 de marzo al 30 de marzo de 2009. 2 páginas.

PORTER, Michael. Estrategia Competitiva. Tercera Edición en Español. Editorial Cecs. México. 1994